



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Optimaalista johtamista etsimässä - Case Makeisyritys

Andstén, Elina

2015 Laurea Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Tikkurila

Optimaalista johtamista etsimässä - Case Makeisyritys

Elina Andstén
Liiketalous P2P
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Elina Andstén

Optimaalista johtamista etsimässä - Case Makeisyritys

Vuosi	2015	Sivumäärä	48
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona kansainväliselle makeisyritykselle. Työn tavoitteena oli kerätä tietoa toimeksiantajalle nykyisten johtamistapojen toimivuudesta ja verrata niitä edellisen esimiehen johtamistapoihin. Tarkoituksena oli selvittää, minkälaiset johtamistavat sopivat parhaiten juuri nykyiselle Makeisyrityksen henkilöstölle. Tutkimusongelmana oli, kuinka nykyiset Makeisyrityksen johtamistavat toimivat. Tutkimusongelmaa lähestyttiin ensin teoreettisella tasolla tutkielman teoriaosuudessa, jossa käsiteltiin johtamista ja esimiestyötä sekä henkilöstön johtamista.

Tutkielman empiirinen osuus muodostui kvalitatiivisesta teemahaastattelusta. Opinnäytetyössä haastateltiin niitä Makeisyrityksen työntekijöitä, jotka olivat olleet töissä sekä entisen että nykyisen esimiehen aikana. Haastattelussa verrattiin entisen esimiehen johtamistapoja nykyisen esimiehen johtamistapoihin sekä kysyttiin työntekijälle itselleen parhaiten sopivinta tapaa. Haastatteluihin osallistui valituista seitsemästä henkilöstä kuusi. Haastattelut toteutettiin maaliskuun 2015 aikana.

Tutkielmassa kävi ilmi, että nykyisen esimiehen johtamistavat soveltuvat Makeisyrityksen henkilöstölle entisen esimiehen johtamistapoja paremmin. Nykyisen esimiehen ihmisläheinen ja avoin johtamistyyli vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisöön ja tätä kautta positiivisesti myös liikevaihtoon ja tulokseen. Nykyiselle esimiehelle laadittiin tutkielman perusteella kehitysehdotuksia oman johtamisen kehittämistä varten.

Avainsanat: johtaminen, esimiestyö, henkilöstöjohtaminen, haastattelututkimus

Elina Andstén

Looking for the Optimal Way of Leading - Case Candy Company

Year	2015	Pages	48
------	------	-------	----

The thesis was done as a commission to an international candy company. The goal was to gather information to the client about the functionality of the current manager's ways of leading and compare them to the previous manager's ways. The aim was to find out what kinds of management techniques are best suited to the current personnel of the Candy Company. The research problem was: how do the current ways of leading work. The research problem was first approached on a theoretical level in the theoretical part of the thesis, which dealt with leadership and management skills, as well as personnel management.

The empirical part of the study consisted of a qualitative structured thematic interview. Those employees who had worked with both the previous and current managers were interviewed. In the interview, the previous manager's ways of leading were compared to the current manager's ways and then the employees were asked which ways suit them best. Six of the seven people who were elected to participate were interviewed. The interviews were conducted during March 2015.

The study showed that the current manager's ways of leading were more suitable for the Candy Company's personnel. The current manager's humane and sincere management techniques affect the whole working community in a positive way and through this, it also has a positive effect on turnover and profit. On the basis of the thesis, proposals to improve and better the current manager's leadership skills were conducted.

Keywords: management, leadership, personnel management, human resource management, interview study

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön aihe.....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.....	6
1.3	Tutkimusongelma ja -kysymykset	6
1.4	Tutkimusmenetelmä.....	7
2	Johtaminen ja esimiestyö.....	7
2.1	Hyvän johtajan ominaisuuksia	7
2.2	Asioiden ja ihmisten johtaminen	9
2.3	Johtamistyyli	9
2.4	Esimiesosaaminen	11
2.5	Vastuun ja työtehtävien jakaminen	12
3	Henkilöstön johtaminen.....	13
3.1	Sisäinen viestintä	14
3.2	Palaute	15
3.3	Motivointi ja palkitseminen	17
3.4	Työssä viihtyminen ja sitoutuminen.....	19
4	Opinnäytetyön toteutus ja tulokset	20
4.1	Toimeksiantajan esittely.....	21
4.2	Teemahaastattelu.....	21
4.3	Teemahaastattelun tulokset	22
4.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	34
5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	35
5.1	Kehitysehdotukset	36
5.2	Jatkotutkimus	38
5.3	Johtopäätökset	38
5.4	Oma kehittyminen	40
	Kuviot.....	44
	Taulukot.....	45
	Liitteet	46

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön aihe

Tässä opinnäytetyössä etsitään erään Makeisyrytyksen Suomen toimipisteelle ihanteellisinta johtamistapaa. Opinnäytetyön aihe onkin ”Optimaalista johtamista etsimässä - Case Makeisyryitys”. Tämän makeisyrytyksen toimipisteessä vuonna 2012 tapahtui organisaatiomuutoksia. Opinnäytetyössä kartoitetaan johtamistapojen toimivuutta entisen esimiehen aikana ennen organisaatiomuutosta ja nykyisen esimiehen aikana tehtyjen muutosten jälkeen.

Aihe päätettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Aiheen valintaan vaikuttivat toimeksiantajan toiveet ja tarpeet sekä opinnäytetyön tekijän kiinnostus johtamiseen. Aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen sekä tarpeellinen ja se motivoi opinnäytetyön tekijää.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Työn tavoitteena on kerätä tietoa toimeksiantajalle nykyisten johtamistapojen toimivuudesta. Tarkoituksena on selvittää kuinka toimivina henkilöstö pitää nykyisiä johtamistapoja ja kuinka ne käytännössä toimivat verrattuna entisen esimiehen johtamistapoihin. Lisäksi tarkoituksena on selvittää mitkä johtamistavat ja -käytännöt sopivat parhaiten juuri Makeisyrytyksen Suomen nykyiselle henkilöstölle. Lopuksi kartoitetaan mahdollisia kehitysehdotuksia nykyisen esimiehen johtamistapoihin. Työ tutkii pääasiassa henkilöstön kokemusta ja mielipidettä johtamistavoista ja niiden toimivuudesta. Henkilöstön näkökulmia johtamistapojen toimivuudesta tutkitaan teemahaastattelun avulla.

1.3 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkielman tutkimusongelmaksi muodostui seuraava kysymys: ”Kuinka Makeisyrytyksen nykyiset henkilöstöjohtamistavat toimivat?”.

Tutkimusongelmaan pyrittiin löytämään vastaus seuraavien kahden tutkimuskysymysten avulla:

1. Kuinka Makeisyrytyksen henkilöstö kokee johtamistapojen toimivuuden entisen ja nykyisen esimiehen aikana?
2. Minkälaiset johtamistavat sopivat parhaiten nykyiselle Makeisyrytyksen henkilöstölle?

1.4 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutetaan käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus on ominaislaadultaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan aidoissa ja luonnollisissa tilanteissa, kuten esimerkiksi haastattelussa. Tieto kerätään mieluiten ihmisiltä, sillä kvalitatiivisen tutkimuksen tekijä luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin, kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon (esim. kyselylomake). Myös tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 155.)

Laadullinen tutkimus sopii opinnäytetyöhön sillä tutkielman lähtöasetelma on hyvin ihmisläheinen. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua, jolloin tiedot kerätään henkilöiltä aidoissa vuorovaikutustilanteissa. Laadullinen tutkimus tuo esille haastateltavien henkilöiden omat kokemukset ja havainnot tietyistä tilanteista ja antaa mahdollisuuden huomioida myös tutkittavien menneisyyteen ja kehitykseen liittyvät tekijät (Hirsjärvi & Hurme 2008, 27). Jokaisella opinnäytetyötä varten haastateltavalla henkilöllä on omakohtaisia kokemuksia työssä tutkittavista asioista, jolloin kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pystytään paremmin tuomaan nämä kokemukset ja havainnot esille.

2 Johtaminen ja esimiestyö

Johtaminen on esimiestyötä. Johtaminen koostuu tavoitteellisesta ja vuorovaikutteisesta toiminnasta, jolla pyritään ohjaamaan ihmisten toimintaa. Johtamistilanteessa vaikuttaja eli johtaja, vaikutettava eli henkilöstö ja liiketoiminnan yhteiset tavoitteet muodostavat kolme päätekijää. Esimiestyö koostuu erilaisista vastuista, osaamisen alueista ja velvollisuuksista. Hyppäsen mukaan johtamisen kolme tärkeintä näkökulmaa ovat liiketoiminnan tavoitteelliset seikat, lakipykäliin liittyvät asiat sekä ihmisten johtaminen. (Hyppänen 2013, 15-16.) Johtajan on tärkeä saada nämä kaikki sopimaan yhteen. Johtaminen on pääasiassa ihmisten johtamista niin, että saadaan aikaan tuloksia. Ihmisten johtaminen ja tulosten tekeminen ovatkin lähekkäin yhteydessä toisiinsa. (Hyppänen 2013, 31.) Esimiehen perustehtävä on siis johtaa ja ohjata työntekijät mahdollisimman hyvään suoritukseen ja tulokseen (Aarnikoivu 2008, 34).

2.1 Hyvän johtajan ominaisuuksia

Esimiestyö on muuttunut enemmän päällikkydestä ja työn jakajan tehtävästä valmentajaksi, tukijaksi ja tiiminvetäjäksi. Alaisia puolestaan on alettu kutsua tiimiläisiksi, partnereiksi tai työkuppaneiksi. Nykyään työntekijät johtavat pitkälti itse omaa työtään ja esimiehet näyttävät suunnan, kertovat tavoitteet, ohjeistavat, motivoivat ja valmentavat heitä. Esimiehen yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä muodostuu ennen kaikkea mahdollisuuksien luominen henki-

lökunnan voimavarojen ilmentämiseen, potentiaalin kasvamiseen ja sen varmistamiseen, että henkilökunta viihtyy ja kukoistaa omassa työtehtävässään. (Viitala & Jylhä 2013, 223-224.)

Esimiehen on tärkeää tarkastella tehtävänsä ja rooliansa työyhteisössä ja miettiä, kuinka paljon panostaa itse esimiestyöhön ja kuinka paljon kaikkeen muuhun toimintaan, kuten asiantuntijatehtäviin. Jos esimies valitsee muuhun toimintaan keskittymisen, niin silloin työyhteisö kärsii. Ilman johtajaa, työyhteisö ajelehtii ilman selkeää päämäärää ja tavoitetta. Jotta onnistuu omassa tehtävässään, on johtajalla oltava halua kuunnella työntekijöitään ja samalla hyödyntää heidän osaamistaan ja ideoitaan. Esimiehellä on hyvä olla myös riittävästi jämäkkyyttä hyödyntämään esimiestehtävään kuuluvaa valtaa työyhteisön parhaaksi, jotta pystyy tekemään selkeitä päätöksiä. Johtajan tehtävänä on johtaa ja hänen tulisi omien asiantuntijatehtäviensä lisäksi keskittyä työyhteisöstä huolehtimiseen sekä sen toimivuuden ja kehittymisen edistämiseen. (Järvinen 2014, 13-15.)

Monet johtajat vierastavat esimiestehtävän tuomaa valtaa ja auktoriteettia (Järvinen 2005, 31). Esimiehen tehtävänä on johtaa työntekoa ja joskus tehdä itsenäisiä päätöksiä kuulematta lainkaan työntekijöitä (Järvinen 2014, 16). Jos johtaja ei ota hänen asemansa vaatimaa valtaa, asiantuntijayhteisössä voi syntyä houkutus käyttää enemmän tätä valtaa. Nykyajan modernin matalamman hierarkian työyhteisöissä johtajilta pitäisikin löytyä persoonallista auktoriteettia. Johtajan pitää omalla toiminnallaan saada työntekijöiden kunnioitus ja uskottavuus, joka yleensä edellyttää sitä, että johtaja ei välttele auktoriteettina olemista. Esimiehellä onkin oltava selkeä ja tasapainoinen suhde omaan johtajuuteensa, jotta pystyy johtamaan myös eri tilanteissa. (Järvinen 2005, 32-33.)

Jos johtaja ei tunne riittävän yksityiskohtaisesti alaistensa työtehtäviä, se pakottaa hänet toimimaan ensisijaisesti ryhmän esimiestehtävässä käyttämällä persoonallista auktoriteettiä. Varsinkin asiantuntijatyöyhteisöissä esimies ei välttämättä tunne omien alaistensa työtehtäviä niin hyvin, että pystyisi antamaan ohjeita niiden suorittamiseen. Silloin esimiestyö painottuu johtamiseen, jonka tavoitteena on saada ryhmä toimimaan ja ottamaan vastuuta yhdessä yhteisen tavoitteiden eteen. (Järvinen 2005, 33-34.)

Seppälän mukaan esimiehet pohtivat usein, minkälaisia johtajia he haluavat alaisilleen olla. Usein väitellään siitä, pitäisikö olla kiva ja kiltti johtaja, josta alaiset pitävät, vai tiukka johtaja, joka saa aikaan kunnioitusta ja kovaa työtä. Jälkimmäinen on perinteisempi ja riskittävämpi vaihtoehto, johon esimiehet usein turvautuvat. Vaikka ajatellaan, että tiukka johtamistapa lisää suoritusta ja työntekoa, se todellisuudessa lisää vain stressiä. (Seppälä 2014.) Harvard Business Schoolissa tehdyn tutkimuksen mukaan johtajat, jotka korostavat asemaansa ja johtamistaan voimalla ja tiukkuudella, saavat työyhteisössä aikaan pelkoa. Pelko saattaa jopa estää kognitiivista ajattelua ja vähentää luovia ajatusprosesseja sekä ongelmanratkai-

sua. Parempi ja tehokkaampi tapa johtaa ja vaikuttaa on kiltteys ja lempeys, joka saa aikaan luottamusta ja edesauttaa uusien ideoiden syntymistä. Työntekijät luottavat helpommin esimieheen, joka on kiltti ja mukava. (Cuddy, Kohut & Neffinger 2013.)

Johtaminen onkin omalla tavallaan luottamuslaji. Ilman luottamusta kärsii niin liiketoiminta kuin motivaatiokin. Jotta esimiehen ja alaisen välille syntyy luottamus, on tärkeää, että työyhteisö on avoin. Mitään ei salata turhaan ja asiat kerrotaan rehellisesti, mutta asiallisesti. Tärkeää on myös, että tehdään mitä luvataan. Lisäksi luottamuksen kannalta avainasioita ovat muun muassa, että tavoitteet ja suunta ovat selvillä, johdolla on riittävä osaaminen sekä omat virheet myönnetään. Luottamus rakentuu hitaasti, mutta särkyy nopeasti ja menetetyt luottamuksen takaisinsaaminen on usein jopa mahdotonta. (Åhman 2004, 50-52.)

2.2 Asioiden ja ihmisten johtaminen

Asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) on perinteisesti erotettu toisistaan. Kotterin mukaan nämä kaksi ovat eri asioita, vaikka usein ne nivotaankin yhteen. Organisaation järjestyksen ja johdonmukaisuuden varmistaminen ovat asioiden johtamisen tärkeimmät päämäärät. Näihin lukeutuu muun muassa suunnittelua, organisointia, budjetointia, henkilöstön palkkausta, kontrollointia ja ongelmanratkaisua. Ihmiskeskeinen johtaminen taas keskittyy täysin eri asioihin. Muutoksen ja tekemisen aikaansaaminen ovat ihmisten johtamisen tärkeimpiä päämääriä. Ihmisten johtajan onkin tärkeää näyttää työntekijöille oikea suunta ja aikaansaada toimintaa. Lisäksi ihmiskeskeisen johtajan tulee pitää huolta, että työntekijät toimivat, pysyvät motivoituneina ja inspiroituneina sekä työskentelevät yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Kotter 1990, 4-5.)

Ihmiskeskeisen ja asiakaskeisen johtamisen erottelu ei ole täysin viivasuora, sillä molemmista löytyy myös samoja piirteitä. Molempiin johtamistyyliin liittyy johtajan päätöksenteko siitä, mitä pitää tehdä, verkostojen ja suhteiden luominen, joilla päästään päämäärään ja sen varmistaminen, että henkilöstö saa työnsä tehdyksi. (Kotter 1990, 5.) Koska tällainen johtamistyylien kahtiajako on hyvin karkea, tulisi sitä nykypäivänä kyseenalaistaa. Asioiden ja ihmisten johtaminen tulisikin sulattaa yhteen ja nähdä molemmat yhtenä ja suurempana kokonaisuutena. Jotta organisaatio voi menestyä, tarvitaan näistä molempia. Johtajan olisikin hyvä poimia kummankin johtamistyylin parhaat puolet ja soveltaa niitä omassa työssään. (Sydänmaanlakka 2004, 23.)

2.3 Johtamistyyli

Johtamistyyliä ja määritelmiä löytyy useita. Yhteistä johtamistyylien jaotteluilla on kuitenkin se, että johtamistyyli toimivat ja niitä hyödynnetään erilaisissa tilanteissa (Heiske 2001,

176). Kuitenkin johtajat, jotka käyttävät jatkuvasti jokapäiväisessä työssään saumattomasti vaihdellen useampaa eri johtamistyyliä, saavuttavat parhaimmat tulokset. Johtaja vaihtaa käyttämäänsä tyyliä siis tilanteen mukaan, yleensä automaattisesti. (Goleman 2000, 79.) Johtamisen tapaa on myös jatkuvasti kehitettävä, jos esimerkiksi olosuhteiden muutokset sitä edellyttävät. Pahimmassa tapauksessa organisaatio passivoituu, jos esimies ei pysty kehittämään. (Heiske 2001, 176.)

Kurt Lewin määritteli jo vuonna 1930 kolme pääjohtamistyyliä: autoritääriinen, demokraattinen ja laissez-faire (MindTools 2015). Tässä opinnäytetyössä esitellään lyhyesti näistä pääjohtamistyyleistä perustan saaneet Daniel Golemanin kuusi tilannesidonnaista johtamistyyliä, sillä tämä jako huomioi opinnäytetyön kohdeorganisaatiollekin keskeisiä eri tilanteiden ja tehokkuuksien vaikutuksia. Daniel Goleman jakaa johtamistyyliä kuuteen eri tyyliin: pakottava, arvovaltainen, yhdistävä, demokraattinen, suuntaa näyttävä ja valmentava (ks. Taulukko 1). Näistä johtamistyyleistä jokainen johtaja käyttää tiettyä aikaa ja tietyssä tilaisuudessa aina vähintään yhtä. (Goleman 2000, 80.) Johtamistyyliä on lyhyesti kerätty alla olevaan Taulukkoon 1, jossa on esitelty jokaisen johtamistyylin pääpiirteet, tilanteet, joissa tyyli on parhaimmillaan, tilanteet, joissa tyyli ei toimi, mahdolliset ongelmat, sekä tyylin positiivinen tai negatiivinen vaikutus työilmapiiriin.

Pakottava (Coercive) johtamistyyli	<ul style="list-style-type: none"> • Vaatii tehtävien välitöntä suorittamista • Hyödyllinen kriisitilanteissa, muutoksissa ja hankalien työntekijöiden kanssa • Vähentää työntekijöiden luovuutta ja oma-aloitteisuutta sekä saa työntekijöissä aikaan pelkoa • Negatiivinen vaikutus ilmapiiriin.
Arvovaltainen (Authoritative) johtamistyyli	<ul style="list-style-type: none"> • Näyttää työntekijöille suunnan ja vision, mutta antaa heidän omalla tyyllillä toimia niiden mukaisesti • Hyödyllinen kun tarvitaan uutta visiota tai selkeää suuntaa • Parantaa työntekijöiden motivaatiota ja ymmärrystä työn merkittävyydestä • Ei toimi tilanteissa, joissa alaiset ovat johtajaa kokeneempia • Kaikkein positiivisin vaikutus ilmapiiriin.
Yhdistävä (Affiliative) johtamistyyli	<ul style="list-style-type: none"> • Ihmiset ovat tärkeimpiä. Luo luottamusta, harmoniaa, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tunnesiteitä työyhteisössä • Antaa työntekijöille vapauden tehdä työnsä heidän mielestään tehokkaimalla tavalla • On hyödyllinen kun yritetään korjata säröjä työyhteisössä tai motivoida alaisia stressaavissa tilanteissa • Ei puske alaisia kohti parempia tuloksia; pelkät kehotukset antavat ymmärtää, että keskinkertaisuus riittää • Positiivinen vaikutus ilmapiiriin.
Demokraattinen (Democratic) johtamistyyli	<ul style="list-style-type: none"> • Luo yhteisymmärrystä yhteisen osallistamisen kautta • On hyödyllinen, kun yritetään saada aikaan yhteisymmärrystä ja halutaan kuulla usean eri tahon mielipide • Ei toimi kriisitilanteissa

	<ul style="list-style-type: none"> • Positiivinen vaikutus ilmapiiriin.
Suuntaa näyttävä (Pacesetting) johtamistyyli	<ul style="list-style-type: none"> • Johtaja odottaa alaisiltaan erinomaisuutta ja omatoimisuutta • Alaisilla ei joustavuutta, vastuuta ja omia ideoita • On hyödyllinen, kun pitää saada nopeita tuloksia motivoituneelta ja pätevältä tiimiltä • Liian korkeat odotukset lannistavat työntekijöitä • Negatiivinen vaikutus ilmapiiriin.
Valmentava (Coaching) johtamistyyli	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittää työntekijöitä tulevaisuutta varten • Auttaa työntekijöitä tunnistamaan vahvuutensa ja heikkoutensa ja rohkaisee heitä kehittymään työntekijänä • Toimii, kun työntekijät haluavat ja ovat valmiita kehittymään • Ei toimi, kun työntekijät eivät halua oppia uutta tai muuttaa toimintatapojaan • Positiivinen vaikutus työilmapiiriin.

Taulukko 1 Golemanin kuusi tilannesidonnaista johtamistyyliä (Goleman 2000)

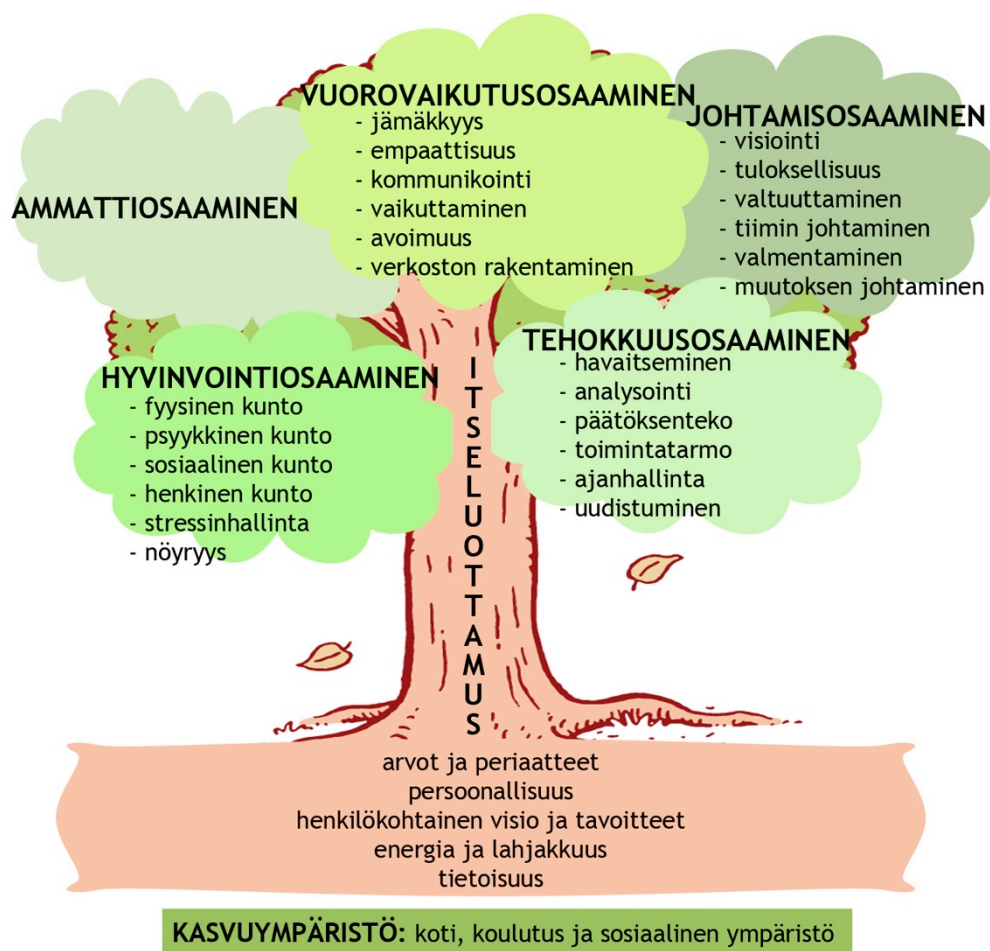
2.4 Esimiesosaaminen

Hyppäsen mukaan osaaminen rakentuu kolmesta eri osa-alueesta, jotka kaikki mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa. Nämä osa-alueet ovat tieto, taito ja tahto. Esimies tarvitsee tietoa organisaation velvoitteista ja tavoitteista, lakiin liittyvistä asioista ja siitä, mikä rooli ja vastuu esimiehellä on. Tietoa tarvitaan myös organisaation operatiivisten toimintojen hoitamiseen. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset ohjeistukset, käsikirjat, asiakas- ja yhteistyösopimukset sekä laatu järjestelmät. Tieto vanhenee, joten esimiehellä on oltava hyvät tiedonhakutaidot, jolla oma osaaminen pysyy tuoreena. Tahto ja asennetekijät ovat esimiestyössä ratkaisevia; johtajalla on oltava halua toimia esimiestehtävissä. Esimiehellä on oltava myös hyvä itsetuntemus, halu kehittyä sekä kyky kysyä neuvoa asioissa, jotka ovat itselle epäselviä. Esimiesosaamisen taidot vaativat harjoittelua ja ne kehittyvät asteittain. Tärkeää on kyky hyödyntää saatavilla olevia eri johtamisen työkaluja. Myös tunneäly on taitoa; kuinka hyödyntää organisaatiossa empatiaa, joustavuutta ja optimismia. (Hyppänen 2013, 35.)

Esimiesosaamisen ulottuvuudet ovat kaikki tärkeitä ja vain yhden omaaminen ei riitä. Esimiesosaamisen kokonaisuus muodostuu tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmästä ja niiden hyödyntämisestä käytännössä. Osaaminen ei ole osa henkilön persoonallisuutta tai luonteenpiirre, vaan jotain mitä voi kehittää ja harjoitella. Kokemusten myötä osaaminen kehittyy ja sitä on jatkuvasti ylläpidettävä sekä päivitettävä. (Sydänmaanlakka 2004, 151.)

Kuvio 1 esittää Sydänmaanlakan kehittämää johtajuuden osaamispuuta. Puun lehvästö koostuu kuudesta eri osaamisen osa-alueesta, jotka ovat ammatillinen osaaminen, hyvinvointiosaaminen, vuorovaikutusosaaminen, tehokkuusosaaminen, johtamisosaaminen ja itseluottamus. Nämä osa-alueet ovat osittain päällekkäisiä, joten jokaiseen kuuluu jotakin ominaisuuksia jokaisesta osa-alueesta. Puun juuristo kuvaa sitä, millainen johtaja on. Puun juuristo

on tärkeä jaksamisen ja kunnossa pysymisen kannalta. Se koostuu viidestä eri osa-alueesta: arvot ja periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtainen visio ja tavoitteet, energia ja lahjakkuus sekä tietoisuus. Lisäksi puun ravintona ja kasvuympäristönä toimivat yksittäisen esimiehen koti, koulutus ja sosiaalinen ympäristö, jotka luovat pohjan osaamiselle. (Sydänmaanlakka 2004, 148-149.)



Kuvio 1 Johtamisen osaamispuu (Sydänmaanlakka 2004, 143)

Työntekijöiden suorituksiin ja motivaatioon vaikuttaa vahvasti myös esimiehen käsitys omasta osaamisesta ja pystyvyydestä. Jos esimies uskoo omaan ja työntekijöiden pärjäämiseen, vaikuttaa se työyhteisön käsitykseen koko ryhmän yhteisestä osaamisesta. Työyhteisössä ansiokkaan ja yhdessä tekemisen ilmapiirin kykenee kehittämään juuri osaava ja pystyvä esimies. (Kasslin-Pottier 2009, 121.)

2.5 Vastuun ja työtehtävien jakaminen

Hyvä esimies osaa jakaa vastuuta ja työtehtäviä myös alaisilleen. Esimiehen ei pitäisi pyrkiä tekemään kaikkea itse, vaan hänen tulisi pystyä luottamaan alaisiinsa ja pyrkiä tekemään it-

sensä jopa ”tarpeettomaksi”. (Hirvikorpi 2012.) Jos esimies ei luota alaisiinsa eikä jaa heille minkäänlaista vastuuta, puhutaan negatiivisesta vallankäytöstä. Työntekijälle saattaa syntyä osaamaton ja huono olo, jos hän ei koe, että hänellä on minkäänlaista mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. (Jabe 2012.)

Esimies voi käyttää hyödykseen myös jaettua johtajuutta, jossa esimies jakaa vastuita, tehtäviä ja valtuuksia yksittäisille työntekijöille. Esimies jakaa johtajuutta muille henkilöille, jotta työyhteisö voi yhdessä saavuttaa asetetut tavoitteet. Jaettu johtaminen edellyttää, että työntekijät ovat halukkaita vastaanottamaan ylimääräistä vastuuta ja että kaikki ovat valmiita olemaan osittain omien kollegojensa johdettavissa. Ennen vastuun jakamista on huolehdittava henkilön osaamisesta ja pystyvyydestä tehtävään. Ylimääräisen vallan ja vastuun saaminen on yleensä merkki arvostuksesta, joka taas lisää työntekijän luottamusta, motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. (Hyppänen 2013, 258.) Valtaa ja vastuuta on hyvä jakaa työntekijöille, jotta kaikki osaaminen tulee hyödynnettyä parhaiten ja työtä käytännössä tekevät ihmiset pääsevät mukaan päätöksentekoprosessiin (Kesti 2014, 155).

Delegoinnilla tarkoitetaan tiettyjen asioiden, tehtävien tai tehtävän osien siirtämistä tai antamista ohjeiden kera toiselle henkilölle tai taholle. Yleensä on helpompaa käyttää aikaa työtehtävien jakamiseen ja ohjeistamiseen toiselle henkilölle, kuin yrittää tehdä kaikki itse. Alaiset eivät opi ja kehity, jos johtaja yrittää pitää kaikki langat itsellään ja pyrkii olemaan itse osa kaikkea tekemistä. (Hyppänen 2013, 250.)

Esimiehen jaksamisen kannalta työtehtävien ja -vastuiden jakaminen alaisille on erityisen tärkeää (Järvinen 2014, 150). Uupunut esimies vaikuttaa usein negatiivisesti koko työyhteisöön. Esimies ei tällöin jaksa paneutua työtehtäviinsä, työyhteisöön ja päätöksentekoon, jolloin työpaikalla ilmenee nopeasti erilaisia puutteita ja epäselvyyksiä. Väsyneen esimiehen välinpitämättömyys heikentää huomattavasti myös alaisten motivaatiota. (Järvinen 2014, 145.) Kun esimies saa delegoimalla siirrettyä omaa työtaakkaansa alaisilleen, hän ei vain helpota ja paranna omaa johtamistyötään, vaan samalla tukee ja kannustaa työntekijöitään onnistumaan ja kehittymään omassa työssään (Järvinen 2014, 150).

3 Henkilöstön johtaminen

Henkilöstöjohtaminen on yksi johtamisen osa-alueista, joka vastaa kaikista henkilöstöön ja työvoimaan liittyvistä asioista ja toiminnoista. Sellaisia ovat esimerkiksi pätevien työntekijöiden houkutteleminen ja palkkaaminen. Lisäksi esimiehen tulee varmistaa, että organisaatio toimii kyseisen maan lakien mukaan sekä ylläpitää työvoimaa, joka palvelee organisaation tarpeita. (Bogardus 2004, 267.) Henkilöstöjohtamisen eri toiminnoilla varmistetaan myös henkilöstön motivointi, osaaminen ja hyvinvointi. Termi ”Human Resource Management” (HRM)

suomennetaan usein henkilöstöresurssien johtamiseksi, mutta parempi suomennos olisi ennemminkin henkilöstövoimavarjojen johtaminen. Organisaatioissa ihmiset ovat tärkein voimavara. Henkilöstöjohtaminen onkin siis se osa organisaation johtamisprosessia, jossa keskitytään ihmisten johtamiseen. (Viitala 2014, 19.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään henkilöstön johtamisen osa-alueista sisäiseen viestintään, palautteeseen, motivointiin ja palkitsemiseen sekä työssä viihtymiseen ja sitouttamiseen. Näiden osa-alueiden käsittely nousi esille toimeksiantajan toiveesta.

3.1 Sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan viestintää, joka kohdistuu vain työyhteisöön kuuluviin jäseniin. Sen tarkoituksena on pitää henkilökunta tietoisena kaikesta organisaatioon liittyvistä asioista, edistää henkilöstön keskuudessa yhteistyötä sekä parantaa toiminnan tehokkuutta, sujuvuutta ja tuottavuutta. Sisäinen viestintä on myös tärkeä johtamisen työkalu ja se vaikuttaa hyvin merkitsevästi henkilökunnan motivaatioon ja organisaation kaiken toiminnan tehokkuuteen. (Kauhanen 2009, 175-176.) Viestintää tarvitaan, koska sen avulla esimies pystyy tiedon välittämisen lisäksi antamaan palautetta, motivoimaan, delegoimaan ja ylläpitämään välitöntä ja avointa ilmapiiriä työyhteisössä. Esimiehen on osoitettava kiinnostusta työntekijöidensä työhön liikkumalla heidän joukossaan ja keskustelemalla heidän kanssaan. (Järvinen 2014, 16.)

Nykypäivänä tärkeänä viestinnän keinona on perinteisen kasvokkaisen ja kirjallisen viestinnän lisäksi sähköinen viestintä, joita ovat esimerkiksi sähköpostit, puhelut, yrityksen oma intranet ja videopalaverit. Etenkin kansainvälistymisen johdosta sähköinen viestintä on yhä tärkeämmässä roolissa työyhteisöissä. Suoraa viestintää työpaikalla ovat kaikki kasvokkaiset keskustelut työkavereiden ja esimiesten välillä, sekä palaverit, neuvottelut ja kokoukset. Välitettyä viestintää ovat esimerkiksi ilmoitustaulut, kiertokirjeet ja sähköpostit. (Kauhanen 2009, 177-178.)

Kaikenlainen viestintä on erittäin haastavaa eikä sitä koskaan tulisi pitää itsestäänselvyytenä. Kommunikaation epäonnistumiselle on melkein aina jokin syy. Juuri tästä syystä työpaikalla tapahtuva kaikenlainen vuorovaikutus ja kommunikaatio tulisi mahdollisuuksien mukaan toteuttaa kasvotusten, sillä sen teho on ylivoimainen ja viestittäjä pystyy itse arvioimaan heti, onko viesti mennyt perille ja onko se ymmärretty. Sähköposteilla ja muilla viestintäkeinoilla, joissa ei hyödynnetä kasvokkaista vuorovaikutusta, on suurempi mahdollisuus epäonnistua. Lisäksi viestittäjä ei koskaan pysty täysin varmistamaan, onko lähetetty viesti luettu ja ymmärretty. (Helsilä 2009, 89-90.) Sähköisen viestinnän ollessa kuitenkin tärkeässä asemassa nykypäivän työyhteisöissä, vaaditaan sen onnistumiseen yleensä, että henkilöt ovat edes jollain tavalla tuttuja toisilleen organisaation sisällä. Vaikka verkkoviestintä luo paljon haasteita

toimivaan kommunikaatioon, luo se myös mahdollisuuksia. Viestintä on nopeaa ja yhdellä sähköpostiviestillä voi saavuttaa monta henkilöä samalla kerralla. Lisäksi sosiaalisen median kanavien hyödyntäminen helpottaa ja nopeuttaa sekä sisäistä, että ulkoista viestintää. (Kauhanen 2009, 179-180.)

Työyhteisössä esimiesten tehtävänä on jakaa tietoa, jota päivittäiseen johtamistyöhön tarvitaan. Organisaatiolla on tärkeää olla viestintästrategia kaikkia tilanteita, kuten esimerkiksi tilinpäätös- ja kriisiviestintää varten. Myös ikävistä asioista viestiminen oikealla tavalla saattaa lisätä positiivisuutta työyhteisössä. Viestintä ja kommunikointi työyhteisössä ovatkin ensiarvoisen tärkeitä. Ilman toimivaa kommunikointia viestit eivät kulje ja väärinymmärryksiä ilmaantuu useammin. Moisalon mukaan ”Tieto lisää tuskaa, mutta tietämättömyys pelkoa.” Organisaation yhteiset asiat ovat yleensä avoimia asioita ja niistä tiedottaminen kaikille edistää positiivisuutta työyhteisössä. (Moisalo 2011, 220.)

Harvoin alaiset valittavat, että viestintää on liikaa. Kuitenkin tämä toinen ääripää on yhtä paha kuin liian vähäinenkin viestintä. Liiallinen ja täysin suodattamaton viestintä saattaa häiritä työntekijöiden keskittymistä ja vie liikaa aikaa tärkeämmiltä työtehtäviltä. Varsinkin sähköpostien, joita on helppo yhden napin painalluksella lähettää usealle henkilölle samaan aikaan, tarpeellisuutta ja vastaanottajaa tulisi tarkastella tarkemmin. Viestinnän määrän ja tiheyden lisääminen ei ole ratkaisu epäonnistuneelle viestinnälle. Silloin tulisivatkin ennemmin miettiä viestin muotoilua, ajoitusta ja sisältöä. Vaikka avoimuus ja viestinnän kulku työpaikalla on erityisen tärkeää, pitäisi silti välttää toteuttamasta turhaa viestintää, joka vie arvokasta työaikaa henkilöiltä, joita viesti ei kosketa. (Poutanen 2011.)

3.2 Palaute

Jalavan ja Uhingin mukaan palautteella tarkoitetaan havaintoa, joka tehdään jonkun henkilön käyttäytymisestä ja tämä havainto kerrotaan kyseiselle henkilölle. Yksinkertaisimmillaan palaute on tapa, jolla henkilö voi suoriutua työstään aikaisempaa paremmin. (Jalava & Uhinki 2007, 102-103.) Palautteen antaminen jaetaan yleensä joko positiiviseen tai negatiiviseen palautteeseen. Negatiivisesta palautteesta käytetään kuitenkin usein sanaa kriittinen tai rakentava palaute. Positiivinen palaute kiittää työntekijää hyvästä työsuorituksesta ja motivoi sekä vahvistaa sen jatkuvuutta. Kriittisen palautteen tarkoitus on puuttua johonkin huomattuun epäkohtaan. (Moisalo 2010, 157-158.) Usein unohdetaan, miksi palautetta ylipäänsä annetaan; tarkoitus ei ole yrittää parantaa henkilöä itseään, vaan parantaa hänen toimintaansa (Tugend 2013).

Palaute on välttämätön tavoitteiden saavuttamiseksi. Ilman palautetta työntekijät ja esimiehet eivät tiedä mitä ja kuinka paljon tavoitteiden saavuttamiseksi kannattaa sijoittaa. (Fin-

kelstein & Fishbach 2012.) Palautteella tuettu tavoite toimii selkeästi tehokkaammin, kuin tavoite ilman palautetta. Vaikka itsearviointin avulla henkilö voi arvioida omaa suoritustaan, eivät kaikki silti selvästi tiedä toimivansa toivotulla ja odotetulla tavalla ilman palautetta. (Jalava & Uhinki 2007, 102.)

Palaute edellyttää palautemyönteistä, avointa ilmapiiriä, jossa palaute kulkee joka suuntaan: esimieheltä alaiselle ja päinvastoin sekä työntekijöiltä toisilleen. Myös esimies ansaitsee palautetta, sillä kenenkään ei voi olettaa kehittävän toimintaansa tai osaamistaan ilman asiaan kuuluvaa palautetta. (Aarnikoivu 2008, 141.) Kun annetaan palautetta, tulisi välttää nöyryyttämistä palautteen saajaa tai ottamasta liian isällistä tai äidillistä lähestymistapaa. Tärkeää on myös muistaa, että palautetta, varsinkaan kriittistä, ei saisi antaa tunnekuohun vallassa, jolloin tulee usein sanottua asioita, joita ei tarkoita. Palaute kuitenkin kohdistuu aina työntekijän toimiin ja käytökseen, ei itse työntekijään ihmisenä. (Moisalo 2010, 158.) Palautetta antaessa tulisi olla mahdollisimman tarkka. Vain sanomalla ”hyvää työtä” työntekijä ei välttämättä tiedä, mitä hänen tekemässään oli hyvää. Antamalla tarkkaa palautetta työntekijää on helpompi ohjata vastaavanlaiseen toimintaan myös jatkossa. (Mourtada 2011.) Sekä positiivinen, mutta varsinkin kriittinen palaute tulisi aina kuin mahdollista antaa kasvokkain. Kriittinen palaute tulisi lisäksi antaa rauhallisessa, kahdenkeskisessä tilanteessa. (Moisalo 2010, 158.)

Usein koetaan, että palautetta työstä saadaan liian vähän, mutta sitä ei myöskään tulisi antaa liikaa. Liian herkkä palautekulttuuri menettää helposti merkityksensä. Varsinkin positiivisen palautteen antaminen vain koska sitä kuuluu antaa, vähentää ansaitun positiivisen palautteen merkitystä. Ylikehuminen saattaa antaa työntekijän ymmärtää, että keskinkertaisuus riittää, eikä hän enää puske kohti parempia tuloksia. (Mourtada 2011.)

Kehityskeskustelu on yksi yksilöjohtamisen tärkeimmistä työvälineistä ja palautteen antamisen kanavista, jonka aikana pystytään viestittämään alaisille yrityksen visiot ja strategiat, sopia henkilökohtaisista ja yhteisistä tavoitteista, antaa ja saada palautetta sekä sopia kehittämisestä. Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen vuoropuhelu, joka tulisi pitää rauhallisessa tilassa ja joka on suojattu kaikilta häiriötekijöiltä. (Helsilä 2009, 59 & 61; Jalava & Uhinki 2007, 119.) Kehityskeskustelussa tarkastellaan ja opitaan menneestä ja nykyhetkestä sekä keskustellaan toiminnan ja henkilön itsensä kehittämisestä tulevaisuudessa (Aarnikoivu 2008, 115).

Onnistunut kehityskeskustelu on johtamisen todellinen taidonnäyte (Jalava & Uhinki 2007, 119). Kehityskeskustelut pitää suunnitella huolellisesti, niihin tulee käyttää aikaa ja valmistautua riittävästi etukäteen. Ne tulisi toteuttaa siksi, että halutaan, eikä vain velvoitteen vuoksi. Kehityskeskustelujen keskustelurungon olisi hyvä olla yhtenäinen samassa yrityksessä

kaikkien työntekijöiden kanssa, sillä pelkkä spontaani juttelutuokio hukkaa aikaa ja sen tuloksilla ei ole paljoakaan käyttöä. (Helsilä 2009, 60.) Vaikka keskustelurungon määräävät lomakkeet tukevat keskustelun käymistä, ei niitä saisi seurata orjallisesti, sillä se saattaa rajoittaa tai estää keskustelua. Lisäksi kehityskeskustelussa pitäisi asettaa konkreettiset tavoitteet ja toimenpiteitä, joita seurataan säännöllisesti. (Aarnikoivu 2008, 122.)

3.3 Motivointi ja palkitseminen

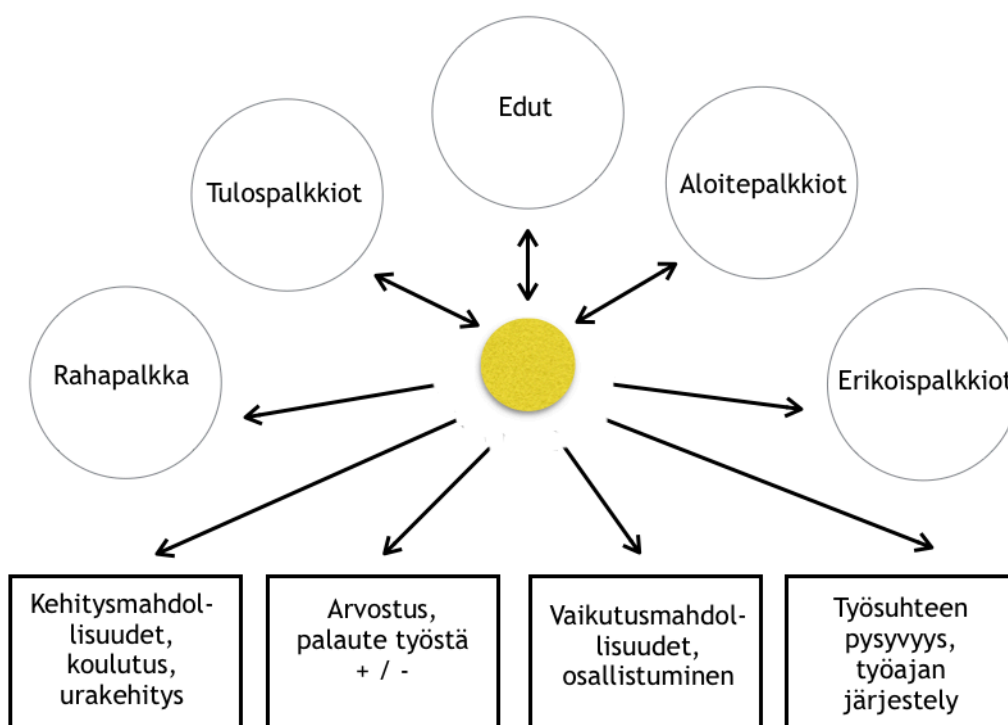
Motivaatio on tila, joka määrää sen millä vireydellä henkilö toimii ja mihin suuntaan hän liikkuu. Motivaatio siis ohjaa ihmisen käyttäytymistä. (Hyppänen 2013, 272.) Usein johtajat kysyvät, kuinka synnyttää työntekijöille motivaatio työn tekemiseen. Vastauksena on, että vain työntekijä itse voi synnyttää motivaation itselleen. Esimies ja organisaatio voivat ainoastaan tukea motivaationa syntymistä. (Aarnikoivu 2008, 153.) Motivaation määrä vaikuttaa siihen, kuinka innokkaasti työntekijä paneutuu ja toteuttaa omat työtehtävänsä. Motivoituneet henkilöt yltyvät parempiin suorituksiin ja täten tuottavat yritykselle parempaa tulosta. Hyvä henkilöstöjohtaminen on avain positiiviseen motivaatioon. (Hyppänen 2013, 118.)

Motivaatio koostuu sisäisistä ja ulkoisista motivaatiotekijöistä. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa työn tarkoituksellisuus, vapauden tunne, edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne sekä työyhteisöön kuuluminen. Ulkoiset motivaatiotekijät tulevat sanan kirjaimellisessa merkityksessä henkilön itsensä ulkopuolelta. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi raha, edut ja asema. Sekä sisäisiä että ulkoisia motivointikeinoja tarvitaan henkilön motivoinnissa. (Hyppänen 2013, 118-119.)

Erilaisia motivaatioteorioita on kehitelty paljon. Jo yli 60 vuotta vanhassa ja silti paikkansapitävässä Maslowin tarvehierarkiateoriassa Kauhasen mukaan ihminen pyrkii ensin tyydyttämään perustarpeensa ja vasta kun ne on tyydytetty, voi alkaa tyydyttämään syvempiä tarpeita. Esimerkiksi Maslowin teorian mukaan palkan kannustinarvo häviää sen jälkeen kun perustarpeet on tyydytetty ja sen jälkeen palkka ei enää ole se, joka ohjaa työkäyttäytymistä. (Kauhanen 2009, 112.)

Vaikka maineella, menestyksellä ja palkalla on merkitystä motivaation kannalta, on kuitenkin itse tekeminen tärkeämpää. Sisäisestä motivaatiosta kumpuava tekeminen on tärkeintä ja ilman arjen tekemisestä syntyvää tyytyväisyyttä, ei palkka ja aineelliset asiat riitä ylläpitämään motivaatiota. Rahan tulisikin olla siis vain väline, jonka avulla voidaan käydä töissä ja elää palkitsevaa elämää. Sisäisesti motivoiva työ menee aina ison palkan edelle, sillä ihminen on tyytyväinen, kun rahaa on riittävästi ja työ sekä elämä on mielekästä. (Järvilehto 2013, 81.)

Motivaatioon liittyvien tarpeiden täyttämässä palkitsemisella on oma tärkeä osansa. Vaikka palkitsemiskeinot ja palkitseminen eivät ole samoja asioita kuin motivaatio ja sitoutuminen, ovat ne silti yhteydessä toisiinsa. (Hyppänen 2013, 121.) Palkitsemiskeinot jaetaan yleisesti kahteen osaan: aineettomiin ja taloudellisiin. Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi urapalkkiot, joita ovat itse työ, urakehitys ja itsensä kehittäminen, sekä sosiaaliset palkkiot, joita ovat kiitokset, tunnustukset ja statussymbolit. Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan kahteen pääryhmään: suoriin ja epäsuoriin. Suora palkitsemiskeino on esimerkiksi peruspalkka. Epäsuoria palkitsemiskeinoja ovat vapaaehtoiset ja lakisääteiset keinot, jotka ovat yleensä jonkinlaisia etuja. Lakisääteisiä etuja ovat muun muassa työttömyys- ja tapaturpavakuutukset ja vapaaehtoisia etuja esimerkiksi auto- ja puhelinedut. (Kauhanen 2009, 115.)



Kuvio 2 Palkkiot ja kannustimet palkitsemisjärjestelmässä (Helsilä 2009, 63)

Kuvion 2 mukaan palkitsemisessa tärkeintä on ottaa huomioon sekä kuvan yläreunan taloudelliset palkitsemistekijät että alapuolella olevan kivijalan muodostamat muut kannustintekijät, joita ilman ei voi synnyttää pysyvää motivaatiota. Mikäli esimies huolehtii vain yläosan taloudellisista tekijöistä, pyrkii organisaatioon yleensä vain palkkioita hakevia ja nopeasti vaihtuvia työntekijöitä. Toisaalta, ilman riittäviä taloudellisia palkitsemistekijöitä, eivät pelkät kivijalan kannustintekijät riitä motivoimaan työntekijää. (Helsilä 2009, 63.)

Helsilän mukaan nykypäivänä yhä useammalle työntekijälle on tärkeää työssä oppiminen sekä mahdollisuus haastaa ja kehittää itseään omalla alalla. Suomalaiset esimiehet eivät yleensä

ole vahvimmillaan silloin, kun on annettava arvostusta tai palautetta. Ihmisille on tärkeää saada palautetta siitä, miten he ovat työssään onnistuneet. Lisäksi henkilöstö usein arvostaa mahdollisuutta, jossa he voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisöään koskeviin asioihin. Työntekijät haluavat, että heidän osaamistaan hyödynnetään työyhteisön hyväksi ja he saisivat tuoda oman panoksensa työyhteisön ja yrityksen kehittämiseen. (Helsilä 2009, 63.)

3.4 Työssä viihtyminen ja sitoutuminen

Viihtymisellä yleensä tarkoitetaan, että tuntee olonsa tietyssä tilanteessa positiiviseksi, miellyttäväksi ja mukavaksi. (Suomisanakirja, 2015.) Työssä viihtyminen puolestaan tarkoittaa, että työntekijä tuntee olonsa työpaikalla miellyttäväksi sekä aikaansaavaksi ja tietää, että tehty työ on merkityksellistä. (Cambridge Dictionaries Online 2015.) Työssä viihtyminen ja työtyytyväisyys jaotellaan usein osaksi työhyvinvointia, mutta esimerkiksi Rauramon mukaan ne on erotettava käsitteinä toisistaan. Hänen mukaansa työssä viihtyminen ja työtyytyväisyys kuvaavat sitä, minkälaista on työskennellä juuri kyseisessä organisaatiossa, työyhteisössä ja työtehtävässä. (Rauramo 2004, 33.) Myös Hakasen mukaan työhönsä tyytyväinen henkilö ei välttämättä halua millään tavalla muuttaa nykyisiä työolojaan ja jos työssä viihdytään, se ei välttämättä tarkoita, että työpaikalla on otettu huomioon kaikki työhyvinvoinnin tekijät. (Hakanen 2011, 6.) Työssä viihtyminen onkin käsitteenä melko uusi ja nykyäänkin pidetään vieraana ajatusta, että työssä olisi mahdollista viihtyä. Vaikka kaikkia ei saada viihtymään työssään jokaisena hetkenä, työtä voi ja pitää kehittää, jotta useimpien olisi mahdollista viihtyä työssään edes jonkin aikaa tai jopa lähes joka hetki (Suomen akatemia, 2011).

Hyvään työssä viihtymiseen vaikuttaa suuresti työyhteisö. Hyvät ihmissuhteet työpaikalla tukevat työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta, terveyttä, hyvinvointia ja oppimista. (Rauramo 2012, 105; Kaivola & Launila 2007, 77.) Jokainen ihminen haluaa kuulua osaksi yhteisöä, jonka itse kokee hyväksi ja jollain tapaa merkitykselliseksi. Jotta yhteisöllisyys työpaikalla pystyy rakentumaan, on oltava kykyä ja mahdollisuutta aitoon ja ennakkoluulottomaan kohtaamiseen. (Kaivola & Launila 2007, 78). Nimenomaan yhteistyökykyinen ja avoin työyhteisö, jossa vallitsee luottamus, pystyy tuloksellisempaan työhön. Luottamus luo pohjaa sille, että työyhteisö kykenee kasvamaan ja kehittymään. Luottamus työyhteisössä antaa mahdollisuuden avoimuuteen, joka näkyy vuorovaikutuksen laadussa ja määrässä, mahdollisuudessa ilmaista omat mielipiteensä ja ideansa vapaasti sekä rohkeudessa puuttua epäkohtiin. (Rauramo 2012, 105.)

Toimivassa työyhteisössä on hyvä työilmapiiri (Kaivola & Launila 2007, 78). Työilmapiiri voidaan Rauramon mukaan jakaa organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostamaksi kokonaisuudeksi. Jos organisaatio on iso, voi sen sisältä löytyä useampia erilaisia työilmapiirejä. Hyvään työilmapiiriin liittyviä tekijöitä ovat muun muassa hyvät esimies-

alaissuhteet, hyvä, selkeä ja riittävä viestintä ja tiedonkulku, kehitys- ja etenemismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua sekä yhteiset tavoitteet, arvot ja yhteisöllisyys. Koko työyhteisön tulisi yhdessä pyrkiä selvittämään työilmapiirissä mahdollisesti ilmentyviä ongelmia. Konfliktit työyhteisössä johtuvat usein väärinymmärryksestä tai tiedon puutteesta ja ne aiheuttavat ongelmia työilmapiirissä lähes välittömästi. (Rauramo 2012, 108-109.)

Työilmapiiri sekä esimiehen johtamistyyli ovat olennaisesti yhteydessä myös työn tuottavuuteen. Asiakeskeisessä johtamistyyliässä huono tyytyväisyys ja työssä viihtyminen sekä hyvä tuottavuus ovat yhteydessä toisiinsa. Ihmiskeskeisemmässä johtamistyyliässä taas toisiinsa liittyvät hyvä tyytyväisyys ja työssä viihtyminen työpaikalla sekä huono tuottavuus. (Rauramo 2004, 126.)

Sekä esimiehen johtamistyyli, työyhteisö että työympäristö vaikuttavat kaikki vahvasti työhön sitoutumiseen. Jos työpaikalla henkilöstön vaihtuvuus on suuri, puhutaan yleensä siitä, että työntekijät eivät sitoudu työpaikkaansa. Suuri vaihtuvuus työpaikalla kertoo usein huonosta johtamisesta ja työilmapiiristä (Viitala 2013, 72). Sitoutuneella työntekijällä on hyvä psykologinen suhde siihen organisaatioon, jossa hän on töissä, jolloin kynnys lähteä yrityksestä on korkea. Sitoutuneet työntekijät ovat tärkeitä yritykselle, sillä he edesauttavat toiminnan kehittymistä ja uudistumista sekä laadun parantumista ja tavoitteiden saavuttamista. (Viitala 2013, 68.)

Sitoutumista voi olla monenlaista ja sitä jaotellaan monin eri tavoin. Sitoutumista organisaation ja työntekijän välillä ovat tutkineet muun muassa Meyer ja Allen. Heidän teoriansa mukaan voidaan eritellä kolme erilaista sitoutumisen tyyppiä: affektiivinen (affective), jatkuva (continuance) ja normatiivinen (normative). Affektiivinen eli voimakastunteinen sitoutuminen liittyy henkilön haluun ja tahtoon työskennellä yrityksessä. Se viittaa siihen, että työntekijä on mieltynyt kyseiseen yritykseen, samaistuu yritykseen ja sen toimintaan sekä haluaa olla osallisena organisaatiossa. (Meyer & Allen 1991, 64, 67.) Jatkuva sitoutuminen liittyy taas yrityksessä olemisen taloudellisiin etuihin. Henkilöt, jotka ovat yrityksessä jatkuvan sitoutumisen perusteella, jäävät yleensä yritykseen, koska heidän on pakko. He puntaroivat sitoutumista usein sillä, paljonko se tulisi maksamaan jos he lähtisivät yrityksestä. Kolmas, normatiivinen sitoutuminen liittyy siihen, että on moraalisesti oikein jäädä yritykseen. Työntekijä tuntee velvollisuutta jäädä yritykseen ja ei välttämättä ole yrityksessä sen takia, että se olisi työ olisi tyydyttävää vaan koska hänen pitäisi. (Meyer & Allen 1991, 66-67.)

4 Opinnäytetyön toteutus ja tulokset

Opinnäytetyö toteutettiin kevään 2015 aikana. Alkuperäisessä tutkimussuunnitelman aikataulutussuunnitelmassa pysyttiin ja opinnäytetyö valmistui ajallaan. Teoreettisen viitekehyksen

keräämisen jälkeen luotiin pohja teemahaastattelulle, jonka avulla pyrittiin saamaan vastauksia tutkimusongelmaan: ”Kuinka Makeisyrittäjien nykyiset johtamistavat toimivat?”. Haastattelujen tulokset analysoitiin, jonka jälkeen pohdittiin kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana toimii eräs Makeisyrittäjä. Yrityksen nimeä ei tuoda opinnäytetyössä esille toimeksiantajan toiveiden mukaisesti, joten toimeksiantajasta käytetään nimeä Makeisyrittäjä.

Makeisyrittäjä on osa kansainvälistä makeiskonsernia ja sillä on yli 10 tuotantolaitosta ympäri Eurooppaa sekä yli 20 tytäryhtiötä. Maailmanlaajuisesti henkilöstöä on yli 6 000. Makeisyrittäjien Suomen toimipisteessä työskentelee yhdeksän henkilöä, joista kolme on myyntihenkilökuntaa, jotka eivät työskentele toimistolla päivittäin ja loput toimistohenkilökuntaa. Pienen organisaation takia yritys pystyy helposti ja nopeasti sopeutumaan markkinoiden jatkuvaan uudistumiseen ja kulutustottumusten muutoksiin. (Makeisyrittäjien maajohtaja, henkilökohtainen tiedonanto 29.4.2015.)

Makeisyrittäjässä haluttiin uudistusta vuonna 2012, kun yrityksen liikevaihto ja sitä myöten tulos oli laskenut useamman vuoden ajan. Uudelta esimieheltä haluttiin raikasta ja uutta näkökulmaa yrityksen johtamiseen ja samalla tavoitteena oli parantaa yrityksen liikevaihtoa ja tulosta. Opinnäytetyössä toimeksiantajan toiveena oli saada tietoa, kuinka nykyisen esimiehen uudet johtamistavat toimivat ja täten saada ehdotuksia ja ideoita esimiehen oman toiminnan kehittämistä varten. (Makeisyrittäjien maajohtaja, henkilökohtainen tiedonanto 29.4.2015.)

4.2 Teemahaastattelu

Opinnäytetyön tiedon- ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelu on hyvin joustava tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä ollaan suorassa verbaalisessa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastateltavat saattavat antaa sosiaalisesti suotuisia vastauksia. Opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksiä eikä niiden järjestystä ole muotoiltu tarkasti etukäteen. (Hirsjärvi ym. 2005, 193-195.)

Opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään haastattelua tiedonkeruumenetelmänä, sillä haastatteluotos oli alle kymmenen henkilöä. Lisäksi koettiin, että haastattelulla olisi mahdollista kerätä yksityiskohtaisempaa tietoa sekä mahdollisia konkreettisia muutos- ja parannusehdotuksia tulevaisuutta varten. Jokaisella haastateltavalla on omakohtaisia kokemuksia aiheesta, joten kyselylomake koettiin liian suppeaksi vaihtoehdoksi.

Haastattelut pidettiin pääosin Makeisyriityksen toimistolla, mutta yksi haastattelu toteutettiin poikkeuksellisesti verkkohaastatteluna Skypen välityksellä. Haastattelut toteutettiin henkilöiden työajalla kahdenkeskisissä tilanteissa, jossa yhden haastattelun kesto oli noin 30 minuuttia. Haastatteluun osallistui valitusta seitsemästä henkilöstä kuusi. Haastatteluun valittiin henkilöt, jotka olivat työskennelleet Makeisyriityksessä sekä entisen että nykyisen esimiehen aikana. Haastattelun aikana esimiehistä puhuttiin nimillä, mutta henkilöllisyyksien suojelemiseksi opinnäytetyössä esimiehistä käytetään nimityksiä ”entinen esimies” ja ”nykyinen esimies”.

Haastattelut nauhoitettiin ja haastattelijat allekirjoittivat haastatteluluvan (ks. Liite 1), joka antoi haastattelijalle luvan nauhoittaa haastattelut jälkikäsitteilyä varten. Haastattelulupa myös suojeli haastateltavien henkilöllisyyttä, sillä siinä luvattiin, että nauhoitteet ja vastaukset tuhoataan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Lisäksi luvattiin, että haastatteluvastauksia ei voida liittää vastaajan henkilöllisyyteen. Opinnäytetyön tekijä koki, että tämä lisäisi vastaajien luottamusta ja näin ollen olisi mahdollista saada totuudenmukaisempia ja rehellisempiä vastauksia.

Teoreettisen viitekehyksen ja toimeksiantajan toiveiden perusteella luotiin runko teemahaastattelulle (ks. Liite 2), jossa oli yhteensä kaksi teemaa ja seitsemän eri aihealuetta. Jokaisessa aihealueessa kysyttiin kahta erityyppistä pohjakysymystä: sitä, miten työntekijä koki entisen ja nykyisen esimiehen väliset erot kysytyssä asiassa sekä työntekijälle itselleen parasta ja sopivinta tapaa toimia.

4.3 Teemahaastattelun tulokset

Haastattelujen jälkeen nauhoitteet kuunneltiin ja litteroitiin. Jokaisen aihealueen vastaukset sijoitettiin erillisiin taulukoihin, jotka jaettiin neljään sarakkeeseen: entinen esimies, nykyinen esimies, työntekijälle paras toimintatapa sekä lyhyesti aihealuetta kuvaavan teorian pääseikat, jotka on esitelty aiemmin tutkielman teoriaosuudessa. Vastauksissa ilmenneet vastaavat ja samankaltaiset vastaukset yhdistettiin ja kirjoitettiin taulukoihin yleisemmillä käsitteillä, jotta haastateltavien henkilöllisyys ei millään tavalla tulisi esille.

Ensimmäinen teema haastattelussa oli ”Esimiestyö ja johtaminen”. Ensimmäisen teeman alla kysyttiin kysymyksiä kolmesta eri aihealueesta: asioiden ja ihmisten johtaminen, esimiesosaaminen sekä vastuun ja työtehtävien jakaminen.

Asioiden ja ihmisten johtamisesta kysyttiin seuraavia alakysymyksiä:

- Oliko entinen tai nykyinen esimiehesi enemmän keskittynyt asioiden tai ihmisten johtamiseen?
- Kumman sinä itse koet paremmaksi tai tärkeämmäksi?

Asioiden ja ihmisten johtaminen		
Entinen esimies	Nykyinen esimies	Työntekijälle paras tapa
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakeskeinen • Piti langat itsellään • Ei antanut vapautta tehdä 	<ul style="list-style-type: none"> • Ihmiskeskeinen • Avoin • Voisi olla enemmän asiakaskeisyyttä ja jämäkkyyttä 	<ul style="list-style-type: none"> • Ehdottomasti enemmän ihmisläheinen • Molempia silti löydyttävä
Teoria		
<ul style="list-style-type: none"> • Asioiden johtaja varmistaa organisaation järjestyksen ja johdonmukaisuuden • Ihmisten johtajan tärkein päämäärä muutoksen ja tekemisen aikaansaaminen sekä työntekijöiden motivointi ja yhteistyö • Jako ei viivasuora, tärkein olisi poimia molemmista parhaat puolet ja soveltaa niitä omassa työssään. 		

Taulukko 2 Asioiden ja ihmisten johtaminen

Taulukossa 2 eritellään haastatteluvastauksissa esimiesten välillä ilmenneet erot asioiden ja ihmisten johtamisessa, työntekijöille parhaiten soveltuvat tavat lyhyesti sekä teoreettisen viitekehyksen pääseikat. Asioiden ja ihmisten johtamisesta kysyttäessä haastateltavat olivat kaikki yksimielisiä. Kaikki kuvasivat entisen esimiehen keskittyneen enemmän asioiden johtamiseen ja nykyisen esimiehen keskittyvän enemmän ihmisten johtamiseen. Kuvailujen perusteella molemmat esimiehet olivat melkein pä määritelmien ääripäissä. Entisen esimiehen kerrottiin halunneen pitää kaikki langat omissa käsissään ja laittavan yrityksen tavoitteet kaiken edelle. Hän ei antanut työntekijöille vapautta tehdä töitä itsenäisesti ja jokaiselle ominaisimmalla ja sopivimmalla tavalla. Nykyisen esimiehen taas sanottiin olevan jopa liian ihmiskeskeinen, jolloin johtamisesta puuttui osittain jämäkkyyttä ja asiapuolen osaamista.

Kysyttäessä kumpaa työntekijät pitivät itse tärkeämpänä ja parempana tyylinä johtaa, monet olivat yksimielisiä siitä, että johtajan olisi hyvä olla sopiva sekoitus molempia. Muutama vastaaja sanoi, että johtajan tulisi olla ”ehdottomasti tosi voimakkaasti ihmisläheinen mutta aavistus siitä auktoriteetista oltava”. Tutkielman teoreettinen viitekehys tukee vastaajien toivetta, sillä kuten luvussa 2.2 kuvattiin, johtajan olisikin tärkeää ottaa sekä asioiden johtamisen että ihmisten johtamisen parhaimmat puolet ja sovellettava niitä omassa työssään. Myös luvussa 2.3 kerrottiin eri johtamistyyleistä, joissa kerrottiin jokaisen johtajan käyttävän eri tilanteissa aina vähintään yhtä johtamistyyliä, mutta niitä tulisikin arkipäiväisessä työelämässä käyttää tilanteen mukaan ja vaihtaa aina tilanteen vaatiessa.

Esimiesosaamisesta kysyttiin seuraavia alakysymyksiä:

- Onko entisen ja nykyisen esimiehesi osaamisessa jotain eroja?
- Oliko entisellä ja onko nykyisellä esimiehelläsi halu ja tahto toimia esimiehenä?
- Mitä asioita omasta mielestäsi liittyy hyvään esimiesosaamiseen?

Esimiesosaaminen		
Entinen esimies	Nykyinen esimies	Työntekijälle paras tapa
<ul style="list-style-type: none"> • Lainsäädäntö ja fakta-puoli hallussa • Pitkä käytännön kokemus • Yrityksen tarpeet kaiken edelle • Osaaminen vanhentunut • Ei innostusta muuntautua • Vähäinen luottamus työntekijöihin • Vähäisempi motivaatio esimiestehtävään 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikaatio • Teoreettinen kokemus • Ymmärtää työntekijää ihmisenä • Halu oppia ja kehittyä • Tunnistaa omat heikkoudet • Luottamus työntekijöihin • Palava halu olla esimies 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikaatiotaito • Visio, minne yritys on menossa • Faktaosaaminen • Kuuntelee ja ymmärtää alaisia, mutta kuitenkin langat omista käsissään • Määrätietoisuus, tekemisen meininki • Ihmisläheisyys • Uskallus • Luottamus, luotettava • Osaa motivoida • Saa työntekijät tuntemaan itsensä merkitykselliseksi • Kiinnostus, tuntee alaiset • Vastuun jakaminen alaisille
Teoria		
<ul style="list-style-type: none"> • Tieto, taito ja tahto, näiden kaikkien omaaminen • Ei ole luonteenpiirre, vaan mahdollisuus kehittää ja parantaa • Johtaminen on luottamuslaji • Johtajalla oltava halua kuunnella työntekijöitään ja samalla hyödyntää heidän osaamistaan ja ideoitaan • Oltava riittävästi jämäkkyyttä hyödyntää esimiestehtävään kuuluvaa valtaa työyhteisön parhaaksi 		

Taulukko 3 Esimiesosaaminen

Taulukossa 3 kuvataan kootusti haastattelussa ilmenneet vastaukset esimiesosaamisesta kysyttäessä sekä esitellään teoreettisen viitekehyksen pääseikat lyhyesti. Vastauksien perusteella entisellä esimiehellä oli todella pitkä ja vankka kokemus taustalla. Hän ei haastateltavien mukaan ollut innokas muokkaamaan ja kehittämään johtamistaitojaan aikojen muuttuessa. Yhden vastaajan mukaan ”nykyään vaan ihmiset on niin valveutuneita että tietää mitä ne haluaa”. Työltä ja esimieheltä siis vaaditaankin enemmän. Vastaajien kuvauksien perusteella entinen esimies käytti enimmäkseen tutkielman teoreettisen viitekehyksen luvussa 2.3 kuvat-

tua Golemanin pakottavaa johtamistyyliä, mutta hän ei muuttanut tai vaihtanut tyyliä eri tilanteiden vaatimusten mukaisesti. Entinen esimies sai kuitenkin kiitosta siitä, että hän hallitsi lainsäädännön ja faktapuolen erinomaisesti, joka taas nykyisellä esimiehellä on hieman heikompi. Nykyinen esimies hallitsee teoriapuolen osaamisen paremmin, mutta kokemusta ei ole vielä yhtä paljon. Hän käyttää kommunikaatiota tärkeänä johtamisen työkaluna ja luottaa työntekijöihin ja heidän osaamiseensa. Johtajalla onkin oltava halua kuunnella työntekijöitään ja samalla hyödyntää heidän osaamistaan. Nykyinen esimies on ymmärtänyt, että johtaminen on luottamuslaji, jota ilman työyhteisö ei toimi. (Ks. 2.1.)

Kysyttäessä työntekijöitä, mitä heidän mielestään liittyy hyvään esimiesosaamiseen, tuli paljon erilaisia vastauksia. Taulukossa 3 kohdassa ”työntekijälle paras tapa” on koottu yleisemmin ilmenneet vastaukset. Vastaukset tukevat hyvin teoreettisen viitekehyksen luvun 2.4 esimiesosaamisen kolmea päätekijää: tietoa, taitoa ja tahtoa, jotka ovat kaikki tärkeitä ja vain yhden omaaminen ei riitä. Esimiesosaamisen kokonaisuus muodostuu tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmästä ja niiden hyödyntämisestä käytännössä. Vastausten perusteella työntekijät arvostavat nimenomaan kokonaisvaltaista ja laaja-alaista esimiesosaamista. Puolet vastaajista toi esille luottamuksen merkityksen esimiesosaamisessa. Myös se, että esimies jakaa ja antaa vastuuta työntekijöille, mutta silti pitää kiinni esimiehelle kuuluvasta auktoriteetista koettiin tärkeäksi. Kuten teoriaosion luvussa 2.1 kerrottiin, johtajan ei tule vältellä auktoriteettina olemista, sillä haastatteluvastaustenkin perusteella työntekijät ihmissläheisyyden tärkeyden korostamisesta huolimatta toivovat, että johtajalta löytyy auktoriteettia ja että on ”ne langat kuitenkin loppupeleissä käsissään.”

Vaikka suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kummaltakin johtajalta löytyy halua ja tahtoa toimia esimiestehtävässä, oli vastaajien keskuudessa muutama, jotka epäilivät entisen esimiehen aitoa halua johtaa. Muutamat haastateltavat vastasivat: ”[Entinen esimies] ei varmaan edes halunnu kyllä ees olla [esimies]”, ”Kyllä [entisellä esimiehellä] oli varmaan paljon hetkiä et hän ei välttämättä olis edes halunnu tehdä sitä työtä” ja ”Se ei ollu hänelle luontainen rooli”. Tutkielman teoriaosion luvussa 2.4 kerrottiin, että tahto ja asennetekijät ovat esimiestyössä ratkaisevia; johtajalla on oltava halua toimia esimiestehtävissä. Haastatteluvastauksien perusteella monet henkilöstön jäsenistä olivatkin huomanneet, että esimiehen tehtävä vaikeutuu jos hänellä ei ole tahtoa toimia esimiehenä.

Vastuun ja työtehtävien jakamisesta kysyttiin seuraavia alakysymyksiä:

- Miten entinen ja nykyinen esimiehesi hoitivat vastuun ja työtehtävien jakamisen?
- Minkälainen on paras tapa jakaa vastuuta ja tehtäviä?

Vastuun ja työtehtävien jakaminen		
Entinen esimies	Nykyinen esimies	Työntekijälle paras tapa
<ul style="list-style-type: none"> • Päättää kuka tekee mitä • Tekee paljon itse • Tehtävät jaettiin selkeästi 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegointi • Keskustelu • Yhteinen päätös • Kommunikointi • Liian kiltti? 	<ul style="list-style-type: none"> • Voi itse vaikuttaa • Ymmärtää miksi tekee jotain • Luotetaan, että työntekijä hoitaa hommat • Perustelut asian kautta
Teoria		
<ul style="list-style-type: none"> • Esimiehen ei pitäisi pyrkiä tekemään kaikkea itse, vaan hänen tulisi pystyä luottamaan alaisiinsa ja pyrkiä tekemään itsensä jopa ”tarpeettomaksi” • Tehokas delegointi työntekijöiden kehittymisen ja johtajan jaksamisen kannalta • Jaettu johtajuus edistää luottamusta 		

Taulukko 4 Vastuun ja työtehtävien jakaminen

Taulukossa 4 eritellään haastatteluvastaukset kysyttäessä vastuun ja työtehtävien jakamisesta sekä esitellään teorian pääseikat. Haastatteluvastauksista ilmeni, että entinen esimies teki mielellään enemmän asioita itse ja pyrki olemaan osana montaa eri työtehtävää. Yksi vastaajista kertoi: ”Hänen [entisen esimiehen] työtaakkansa oli vaan niin iso, että hän halusi kaikki langat pitää omissa käsissään ja puuttuu kaikkiin asioihin, niin silloin se tavallaan vaan väsy sen vuoren alla.” Vastauksen perusteella vaikuttaakin siltä, että entinen esimies ei delegoinut työtehtäviä tarpeeksi ja tämä vaikutti hänen jaksamiseensa negatiivisesti. Esimiehen jaksamisen kannalta työtehtävien ja -vastuiden jakaminen alaisille onkin erityisen tärkeää; uupunut esimies vaikuttaa aina negatiivisesti koko työyhteisöön (ks. 2.1).

Tutkittavien vastausten perusteella nykyinen esimies delegoi tarpeeksi, luottaa alaisiinsa ja antaa heille vastuuta. Työntekijöiden mukaan vastuut jaetaan yhteisen päätöksen ja kommunikoinnin kautta. Muutamat vastaajista kuitenkin pohtivat, että uutta tehtävää tai vastuuta jakaessa nykyinen esimies voisi tilanteen mukaan olla napakampikin.

Kysyttäessä työntekijälle parasta tapaa jakaa vastuuta ja työtehtäviä, vastauksista nousi esille luottamus, työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet, hyvät perustelut sekä tieto siitä, miksi jotain tehtävää tehdään. Tutkielman teoriaosuuden luvun 2.5 mukaan jaettu johtajuus ja vastuut edistävät luottamusta työyhteisössä. Myös vastaajat kokivat, että esimiehen luottamus siihen, että työtehtävät hoidetaan, on tärkeää. Se, että työtehtävän tärkeys ja syyt tehtävän tekemiselle perusteltiin, lisää vastaajien mukaan motivaatiota työn tekemiseen. Haastateltavien vastaukset tukevat teoreettisen viitekehyksen luvun 3.3 mukaista perustelua, että työntekijä on motivoituneempi kun työ on tarkoituksellista ja merkityksellistä.

Toinen teema haastattelussa oli ”Henkilöstön johtaminen”. Toisen teeman alla kysyttiin kysymyksiä neljästä eri aihealueesta: sisäinen viestintä, palaute, motivointi ja palkitseminen sekä työssä viihtyminen.

Sisäisestä viestinnästä kysyttiin seuraavia ala-kysymyksiä:

- Minkälaisia viestintäkanavia entinen ja nykyinen esimiehesi käyttävät ja miten ne toimivat? Oliko/Onko viestintä riittävää?
- Mikä on paras viestintäkeino sinulle?

Sisäinen viestintä		
Entinen esimies	Nykyinen esimies	Työntekijälle paras tapa
<ul style="list-style-type: none"> • Käskevä tiedonjakaminen • Tieto on valtaa • Vain pakollinen tieto jaetaan • Kaikille sama viesti yleisellä tasolla 	<ul style="list-style-type: none"> • Informointi • Mitä enemmän tiedetään, sen parempi • Ehkä liikaakin informaatiota, pitäisi suodattaa enemmän • On enemmän kokouksia ja yhteistä pohdintaa • On henkilökohtaisempi ote viestintään 	<ul style="list-style-type: none"> • Sähköposti, siihen helppo palata • Etukäteen suunniteltu, ei turhaa viestintää • Enemmän/useammin koko henkilökunnan kokouksia • Suodatus, kenelle viesti kuuluu? • Myös henkilökohtainen viestintä tärkeää
Teoria		
<ul style="list-style-type: none"> • Tärkeä johtamisen työkalu, joka vaikuttaa motivaatioon ja tehokkuuteen • Kasvokkainen viestintä paras, mutta sähköinen viestintä tehokas • Viestintä epäonnistuu helposti • ”Tieto lisää tuskaa, mutta tietämättömyys pelkoa” • Ei turhaa viestintää ja huomion kiinnittäminen siihen, kenelle viesti kuuluu • Tärkeys viestin muotoilussa, sisällössä ja ajoituksessa 		

Taulukko 5 Sisäinen viestintä

Taulukossa 5 kuvataan kootusti haastatteluvastaukset sisäisestä viestinnästä kysyttäessä sekä esitellään teoreettisen viitekehyksen pääseikat. Vastauksien perusteella entinen ja nykyinen esimies sijoittuvat tiedon jakamisessa molempiin ääripäihin. Kuten aiemmin luvussa 3.1 kerrottiin, viestintä ja kommunikointi työyhteisössä ovat ensiarvoisen tärkeitä ja ilman toimivaa kommunikointia viestit eivät kulje ja väärinymmärryksiä ilmaantuu useammin. Vastaajien mukaan entinen esimies jakoi kuitenkin vain pakolliset tiedot. Osa haastateltavista myös pohti, että tieto edusti entiselle esimiehelle vallankäyttöä; hän tiesi tärkeitä organisaation asioita ja sai päättää siitä, kenelle tietoa jaetaan. Haastateltavien mukaan nykyinen esimies taas jakaa kaiken tiedon ja kiinnittää liian vähän huomiota siihen, kenelle viesti kuuluu. Vastaajat kertoivat, että nykyinen esimies kommunikoi enemmän ja on jatkuvassa vuorovaikutuksessa alaisten kanssa. Sisäinen viestintä onkin tärkeä johtamisen työkalu ja se vaikuttaa hyvin mer-

kitsevästi henkilökunnan motivaatioon ja organisaation kaiken toiminnan tehokkuuteen (ks. 3.1). Sekä teorialuvun 3.1 että haastatteluvastausten perusteella avoimuus ja viestinnän kulku työpaikalla on erityisen tärkeää, mutta silti pitäisi välttää toteuttamasta turhaa viestintää, joka vie arvokasta työaikaa henkilöiltä, joita viesti ei kosketa.

Kysyttäessä henkilökunnalle parhaiten sopivimmasta viestintäkeinosta, monet mainitsivat sähköpostin, sillä siihen on helppo palata. Kuitenkin painotettiin myös kasvokkaisen viestinnän tärkeyttä. Osa vastasi lisäksi, että tietyllä viestintäkeinolla ei niinkään ole väliä, kunhan viesti on hyvin etukäteen suunniteltu eikä viestitä turhaan. Entisen esimiehen kerrottiin suosivan enemmän sähköisiä viestintäkanavia, jolloin sisäisestä viestinnästä puuttui henkilökohtainen ote. Vaikka moni vastaajista pitikin sähköpostia hyvänä viestintäkeinona, ei kasvokkaista viestintää saa unohtaa, sillä sen teho on ylivoimainen ja viestittäjä pystyy itse arvioimaan heti, onko viesti mennyt perille ja onko se ymmärretty (ks. 3.1). Nykyinen esimies luottaakin enemmän kasvokkaiseen kommunikointiin ja henkilökohtaisempaan vuorovaikutukseen. Lisäksi nykyinen esimies pitää enemmän pienimuotoisia ideointipalavereja toimistohenkilökunnan kanssa, mutta koko henkilökunnan palavereja toivottiin järjestettävän nykyistä tiheämmin.

Palautteesta kysyttäessä kysyttiin myös työntekijän mahdollisuutta kertoa omia ideoita ja ehdotuksia toiminnan kehittämistä varten. Nämä kysymykset sopisivat myös monen muun aihealueen yhteyteen, mutta ne koettiin soveltuvimmaksi kysyä palautteen yhteydessä. Palautteesta kysyttiin seuraavia ala-kysymyksiä:

- Minkälainen palauteilmapiiiri teillä oli entisen esimiehen kanssa ja on nyt nykyisen esimiehen kanssa?
- Saitko/Saatko tarpeeksi palautetta?
- Oliko/Onko sinun helppo antaa palautetta esimiehelle?
- Käydäänkö teillä kehityskeskusteluja? Oliko niissä eroja entisen ja nykyisen esimiehen välillä? Oliko/onko seurantaa?
- Minkälainen on sinun mielestäsi hyvä kehityskeskustelu?

Sekä työn ja toiminnan kehittämisestä seuraavia ala-kysymyksiä:

- Oliko/onko teillä mahdollisuus esittää omia ideoita ja ehdotuksia toiminnan ja työyhteisön kehittämiseen?
- Koetko, että sinulle on tärkeää että sinun on mahdollisuus kertoa omia ideoita ja kehitysehdotuksia?

Palaute		
Entinen esimies	Nykyinen esimies	Työntekijälle paras tapa
<ul style="list-style-type: none"> Ei uskallettu antaa palautetta Ei saatu perusteltuja palautteita Palaute välillä liiankin ankaraa Liian vähän yhteispalautetta 	<ul style="list-style-type: none"> Ihmisläheinen, rakentava palaute Palautteesta puuttuu jämakkyys Ei uskallusta antaa palautetta tiukemmin Aina kaikille ei ole pakko jäädä hyvä mieli Ottaa palautetta hyvin vastaan Ehkä liiankin väljä palautekulttuuri Ottaa helposti vastaan kehitysideoita 	<ul style="list-style-type: none"> Virheistä oppii, mutta menneisyydessä ei saa olla liikaa kiinni, tulevaisuus tärkeämpi Enemmän kriittistä, rakentavaa, jämakämpää palautetta Tärkeää, että työntekijä saa antaa omia ideoita ja ehdotuksia toiminnan kehittämistä varten <ul style="list-style-type: none"> Ideoihin tartutaan Ideat maaliin asti Itse tietää parhaiten oman tekemisen
Teoria		
<ul style="list-style-type: none"> Tapa, jolla henkilö voi suoriutua työstään paremmin Positiivista ja negatiivista eli kriittistä palautetta Palautteen tarkoitus ei ole yrittää parantaa henkilöä itseään, vaan parantaa hänen toimintaansa Palaute on välttämätön tavoitteiden saavuttamiseksi Palaute edellyttää palautemyönteistä, avointa ilmapiiriä, jossa palaute kulkee joka suuntaan Tärkeää työssä oppiminen sekä mahdollisuus haastaa ja kehittää itseään omalla alallaan 		

Taulukko 6 Palaute ja kehitysideoiden esittäminen

Taulukkoon 6 on koottu haastateltavien vastaukset kysyttäessä palautteesta ja kehitysehdotusten ja -ideoiden antamisesta sekä teoreettisen viitekehyksen pääseikat. Palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa entinen ja nykyinen esimies olivat taas täysin vastakkaisissa ääripäissä. Vastaajien mukaan entiseltä esimieheltä ei saatu tarpeeksi palautetta ja silloin kun saatiin, oli palaute tiukkasävyistä. Yksi haastateltava kuvasi, että negatiivista palautetta annettiin niille, jotka yrittivät, mutta epäonnistuivat. Palaute ei siis ollut perusteltu eikä rakentava, vaikka palautteen päätarkoitus on auttaa henkilöä suoriutumaan työstään paremmin ja se pitäisi kohdistaa henkilön toimintaan eikä itse henkilöön (ks. 3.2). Osa vastaajista myös kertoi, että pelkäsi antaa entiselle esimiehelle palautetta.

Haastateltavien mukaan nykyisellä esimiehellä on jopa liian väljä palautekulttuuri. Palautteen uskottavuus kärsii, kun palautetta annetaan liian herkästi vain, jotta kaikki varmasti saisivat palautetta. Vastaajat kertoivat, että nykyinen esimies antaa hyvin myös rakentavaa palautetta, mutta moni vastaajista toivoi, että palautteesta löytyisi lisää jämakkyyttä. Teoreettisen

viitekehyksen luvun 3.2 mukaan ylikehuminen saattaa antaa työntekijän ymmärtää, että keskinkertaisuus riittää, eikä hän enää puske kohti parempia tuloksia. Jos virheitä toistetaan, niin pitäisi löytyä jämäkkyyttä sanoa, että näin ei vain voi enää tapahtua. Yhden vastaajan mukaan joskus pitäisi sanoa: ”sun pitää vaan tehdä tää paremmin”. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että nykyiselle esimiehelle on helppo antaa palautetta.

Kehityskeskusteluista vastaajat mainitsivat lyhyesti, että entinen esimies seurasi yrityksen kehityskeskustelulomaketta liian tarkasti ja keskustelu oli hyvin yksipuolinen. Lomakkeiden liian orjallinen seuranta saattaa rajoittaa tai estää kehityskeskustelussa tärkeää vuorovaikutusta kokonaan (ks. 3.2). Nykyisen esimiehen kehityskeskustelut koettiin enemmän aidoiksi molempien osapuolien väliseksi vuorovaikutustilanteiksi, mutta niissäkin oli palautteen tavoin liian vähän jämäkkyyttä. Vastaajien mukaan kummankin esimiehen kanssa käydyistä kehityskeskusteluista puuttui tarpeellinen konkreettinen puoli. Nimenomaan selkeät tavoitteet ja niiden säännöllinen seuranta ovat tärkeitä kehityskeskusteluissa (ks. 3.2).

Kun vastaajilta kysyttiin heidän mielestään hyvän kehityskeskustelun ominaisuuksia, olivat vastaukset hyvin yhteneväisiä. Tärkeimpänä ominaisuutena nostettiin esiin konkreettisuus. Vastaajat kokivat, että kehityskeskusteluissa pitäisi ehdottomasti sopia konkreettisimmista tavoitteista, joita pitää kehittää ja miten se tehdään. On sovittava käytännönläheisistä kehittämistavoitteista, joita voi saavuttaa esimerkiksi menemällä ylimääräisille kursseille tai koulutuksille. Tärkeäksi koettiin myös keskustelun hyvä suunnittelu ja siihen valmistautuminen, palautteen antaminen molemmien puolin ja systemaattinen seuranta sille, päästäänkö asetettuihin tavoitteisiin. Kehityskeskustelun toivottiin myös olevan paljon ytimekkäämpi ja lyhyempi, jolloin keskityttäisiin vain tärkeimpiin ydinasioihin. Osa vastaajista koki myös, että luottamusta lisäisi, jos esimieheltä saisi lopuksi tiedon siitä, minkälaiset asiat kerrotaan eteenpäin ylemmille esimiehille. Tutkielman teoriaosuuden luvun 3.2 mukaan onnistunut kehityskeskustelu on johtamisen todellinen taidonnäyte, mutta usean työntekijän mukaan kehityskeskusteluissa on vielä parantamisen varaa, jotta niistä saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti.

Henkilöstö koki vaikutusmahdollisuuksista kysyttäessä, että omia ehdotuksia ja ideoita pystyi tuomaan esille yrityksen kehittämistä varten riippumatta siitä, kuka esimiehenä on. Kaikki kokivat merkittävänä sen, että omia ehdotuksia ja ideoita oli mahdollista antaa, sillä työntekijät itse tietävät parhaiten oman tekemisensä. Lisäksi mainittiin tärkeäksi, että hyväksi koettuihin esitettyihin ideoihin tartutaan ja ne viedään maaliin asti. Teoreettinen viitekehys tukee työntekijöiden mielipidettä, sillä luvun 3.3 mukaan työntekijälle on tärkeää saada tuoda oman panoksensa työyhteisön ja yrityksen kehittämiseen.

Motivoimisesta ja palkitsemisesta kysyttiin seuraavia ala-kysymyksiä:

- Millä tavoin entinen ja nykyinen esimiehesi motivoi sinua työssäsi?
- Mitkä ovat sinulle itselle tärkeitä motivoinnin keinoja?
- Minkälaisia palkitsemiskeinoja entinen ja nykyinen esimiehesi käyttivät?
- Mikä on paras keino omasta mielestäsi palkita sinua hyvästä työstä?

Motivointi ja palkitseminen		
Entinen esimies	Nykyinen esimies	Työntekijälle paras tapa
<ul style="list-style-type: none"> • Motivointi vähäistä • Käskevä motivointityyli • Palkitsemista vain myyntipuolella 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvin motivoiva • Motivoi yhteisillä tavoitteilla • Huomioi saavutukset • Kiitos ja tunnustus herkemässä • Ei palkitsemisjärjestelmää 	<ul style="list-style-type: none"> • Luottamus • Arvostus • Joustavat työajat • Vastuu • Selkeät, yhteiset tavoitteet • Merkityksellinen työ • Palaute työstä • Yhteinen tekeminen • Rahallinen bonus tai palkitsemista yhteisellä tekemisellä, matkoilla, ekstra vapaapäivillä • Tasapuolinen palkitseminen
Teoria		
<ul style="list-style-type: none"> • Motivaatio ohjaa ihmisen käyttäytymistä • Motivaatio koostuu sisäisistä ja ulkoisista motivaatiotekijöistä • Välittävä, kiinnostunut ja luotettava esimies motivoi • Palkitsemiskeinot jaetaan yleisesti kahteen osaan: aineettomiin (kiitokset, tunnustukset) ja taloudellisiin (palkka, työsuhde-edut, yhteinen tekeminen) 		

Taulukko 7 Motivointi ja palkitseminen

Taulukossa 7 on eritelty lyhyesti haastatteluvastaukset motivaatiosta ja palkitsemisesta kysyttäessä sekä teoreettisen viitekehyksen pääseikat. Vastaajien mukaan entisen esimiehen motivointi oli hyvin vähäistä ja motivointityyli oli käskevä. Muutama vastaaja mainitsi, että entinen esimies oli tiukka ja välillä tuntui myös, että hän motivoi pelolla niin, että jos jotain tehtävää ei tee, niin tulee seuraamuksia. Tämä kertoo entisen johtajan mahdollisesti korostavan asemaansa ja johtamistaan voimalla ja tiukkuudella, jolloin hän saa työyhteisössä aikaan pelkoa. Pelko taas saattaa jopa estää kognitiivista ajattelua ja vähentää luovia ajatusprosesseja sekä ongelmanratkaisua. (Ks. 2.1.)

Vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että nykyinen esimies motivoi hyvin ja riittävästi. Hän motivoi yhteisillä tavoitteilla sekä tunnustuksilla ja kiitoksilla. Teoreettisen viitekehyksen luvun 2.1 mukaan välittävä, kiinnostunut ja luotettava esimies motivoi työntekijöitä parhaiten. Nykyiseltä esimieheltä löytyy kaikki nämä ominaisuudet. Nykyinen esimies myös luottaa henki-

löstöön ja siihen, että työt tehdään sekä antaa enemmän vastuuta henkilöstölle tehdä omia päätöksiä ja suorittaa omat työnsä sillä tavalla, kuin heille parhaiten sopii (ks. myös Taulukot 3 ja 4). Kuten luvussa 3.3 mainittiin, motivoituneet henkilöt yltyvät parempiin suorituksiin ja täten tuottavat yritykselle parempaa tulosta. Nykyinen esimies ymmärtääkin motivaation tärkeyden sekä henkilöstölle että yritykselle. Hyvä henkilöstöjohtaminen on avain positiiviseen motivaatioon (ks. 3.3).

Kun haastateltavilta kysyttiin heille parhaiten sopivia motivointikeinoja vastaukset vaihtelivat paljon vastaajan mukaan. Aiemmin luvussa 3.3 kerrottiin, että vain työntekijä itse voi synnyttää motivaation itselleen. Esimies ja organisaatio voivat ainoastaan tukea motivaation syntymistä. Jokainen työntekijä siis motivoituu eri asioista. Joillekin tärkeämpiä ovat ulkoiset ja joillekin taas sisäiset motivointikeinot. Täten vastauksetkin parhaimmasta motivointikeinosta vaihtelivat jokaisen henkilön oman mieltymyksen ja kokemuksen mukaan. Yleisimmin esiintyneet motivointikeinot on koottu Taulukon 7 kohtaan ”työntekijälle paras tapa”. Näistä motivointikeinoista suurin osa vastaajista toi esille luottamuksen, vastuun, yhteiset tavoitteet ja työn itsensä merkityksellisuuden. Osalle motivointikeinoina sopivat myös ulkoiset motivointikeinot, kuten esimerkiksi palkka tai rahallinen bonus. Jokaiselle henkilölle tärkeimmät motivointikeinot vaihtelevat, mutta silti sekä sisäisiä että ulkoisia motivointikeinoja tarvitaan henkilön motivoinnissa (ks. 3.3).

Palkitsemiskeinoista kysyttäessä vastaajat kertoivat, että entinen esimies käytti palkitsemiskeinoja vain myyntihenkilökunnan kanssa. Toimistohenkilökunnalla ei ollut palkitsemisjärjestelmää. Nykyinen esimies ei haastateltavien mukaan käytä palkitsemisjärjestelmää ollenkaan, mutta vastauksista kävi ilmi, että he saavat nykyiseltä esimieheltä kuitenkin paljon sosiaalisia palkkioita, kuten kiitoksia ja tunnustuksia. Palkitsemiskeinot voidaan jakaa aineettomiin ja taloudellisiin palkitsemiskeinoin. Taloudelliset keinot ovat nimensä mukaisesti jotain rahallisia etuja. Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi urapalkkiot, joita ovat itse työ, urakehitys ja itsensä kehittäminen, sekä sosiaaliset palkkiot, joita ovat kiitokset, tunnustukset ja statussymbolit. (Ks. 3.3.) Haastateltavat toivat esille, että heille palkkioksi ja motivaattoriksi riittää itse työ, sen merkityksellisyys ja palaute työstä.

Kysyttäessä henkilökunnalle parhainta palkitsemiskeinoa, vastaukset taas vaihtelivat henkilökohtaisten mieltymysten ja persoonallisuuden mukaan. Jokainen vastaajista mainitsi, että jos yrityksellä olisi palkitsemisjärjestelmä, raha ja taloudelliset edut kelpaisivat tietenkin. Kuitenkin useat myös mainitsivat, että suoranaisten rahan sijaan he haluaisivat vastaanottaa palkitsemista muilla tavoin, kuten esimerkiksi yhteisellä tekemisellä, josta mainittiin esimerkiksi yhdessä syöminen, aktiviteettipäivät kuten keilaus ja erilaiset sparrauspäivät. Lisäksi mieluisina palkitsemiskeinoina mainittiin ylimääräiset vapaapäivät tai matkat ulkomaille esimerkiksi yrityksen eri toimipisteisiin tai tehtaille. Kuten aiemmin luvussa 3.3 mainittiin, esi-

miehen on otettava huomioon niin erilaiset kannustintekijät kuin taloudellisetkin palkitsemiskeinot. Kummatkin näistä on huomioitava, sillä esimerkiksi ilman riittäviä taloudellisia palkitsemistekijöitä, eivät pelkät kannustintekijät riitä motivoimaan työntekijää (ks. Kuvio 2).

Työssä viihtymisestä kysyttiin seuraavia ala-kysymyksiä:

- Koitko, että työssä viihtymisessä oli eroja entisen ja nykyisen esimiehen aikana?
- Mitkä on sinun mielestä hyvän työssä viihtymisen tärkeimpiä tekijöitä?

Työssä viihtyminen		
Entinen esimies	Nykyinen esimies	Työntekijälle paras tapa
<ul style="list-style-type: none"> • Otti huonosti vastaan palautetta • Ei innokas uudistamaan työyhteisöä ja toimintatapoja • Yrityksen menestys ennen ihmisiä • Työhuoneiden ovet kiinni, hiljainen tunnelma 	<ul style="list-style-type: none"> • Jousto • Luottamus • Työntekijöihin uskotaan • Työntekijät ovat tärkeitä • Viihtyvyys parantunut nykyisen esimiehen aikana • Työhuoneiden ovet auki, ihmiset liikkuu ja keskustelee • Hauskaa tulla töihin • Vapaampi olla 	<ul style="list-style-type: none"> • Jousto • Luottamus • Uskaltaa sanoa jos sanottavaa • Ei tarvitse stressata kun tulee töihin • Saa nauraa • Avoimuus • Kannustetaan • Yhteisössä huomioidaan ja palkitaan
Teoria		
<ul style="list-style-type: none"> • Työssä viihtyminen tarkoittaa, että työntekijä tuntee olonsa työpaikalla miellyttäväksi sekä aikaansaavaksi ja tietää, että tehty työ on merkityksellistä • Hyvä työyhteisö ja hyvät ihmissuhteet työpaikalla tukevat työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta, terveyttä, hyvinvointia ja oppimista • Hyvään työilmapiiriin liittyviä tekijöitä ovat muun muassa hyvät esimies-alaissuhteet, hyvä, selkeä ja riittävä viestintä ja tiedonkulku, kehitys- ja etenemismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua sekä yhteiset tavoitteet, arvot ja yhteisöllisyys • Esimiehen on osoitettava kiinnostusta työntekijöidensä työhön liikkumalla heidän joukkoonsa ja keskustelemalla heidän kanssaan 		

Taulukko 8 Työssä viihtyminen

Taulukkoon 8 on koottu lyhyesti haastateltavien vastaukset työssä viihtyvyydestä sekä esitelty teorian pääseikat. Monet vastasivat, että työssä viihtyminen on parantunut huomattavasti nykyisen esimiehen aikana. Haastateltavat kuvasivat, että ilmapiiri ei ollut avoin, palautetta ei uskallettu antaa, eikä asioita ja toimintatapoja haluttu kehittää. Vaikka osa vastaajista kertoi, ettei heillä ollut henkilökohtaisesti ongelmia entisen esimiehen kanssa, kuvasivat he kuitenkin, että huono ilmapiiri vaikutti negatiivisesti koko työyhteisöön. Osa kuvasi myös entisen esimiehen keskittyvän yrityksen tavoitteisiin ja menestykseen enemmän kuin työntekijän viihtyvyyteen. Työilmapiiriin kuvattiin olevan hiljainen ja työhuoneiden ovet olivat usein kiinni. Tutkielman teoriakatsauksen luvun 3.4 mukaan esimiehen olisikin osoitettava kiinnostusta

työntekijöidensä työhön liikkumalla heidän joukossaan ja keskustelemalla heidän kanssaan. Hyvään työilmapiiriin vaikuttavat muun muassa hyvät esimies-alaissuhteet, hyvä, selkeä ja riittävä viestintä ja tiedonkulku, kehitys- ja etenemismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua sekä yhteiset tavoitteet, arvot ja yhteisöllisyys. Nykyisen esimiehen aikana työntekijät kuvailivat viihtyvänsä töissä hyvin. Työhuoneiden ovet ovat auki ja henkilökunta keskustelee ja liikkuu käytävillä. Työilmapiiri on avoimempi ja vapaampi. Nykyinen esimies on joustava, luottaa työntekijöihinsä sekä huomioi heidät ja heidän työnsä merkityksen sekä tärkeiden.

Teoriaosuuden luvun 3.4 mukaan työilmapiiri vaikuttaa suoraan myös työntekijöiden sitoutumiseen. Usein työpaikoilla, joissa ilmapiiri on huono, työntekijöiden vaihtuvuus on suuri. Makeisyrittäjien maajohtajan mukaan vaihtuvuus yrityksessä etenkin toimistopuolella on vähentynyt nykyisen esimiehen aloittamisen jälkeen (Makeisyrittäjien maajohtaja, henkilökohtainen tiedonanto 24.2.2015). Tämäkin tukee haastateltavien vastauksia siitä, että työilmapiiri ja työssä viihtyminen on parantunut esimiesvaihdoksen jälkeen.

Kun kysyttiin henkilökunnalle tärkeitä työssä viihtymisen seikkoja, listasivat kaikki hyvin samoja asioita. Tärkeimmiksi nostettiin luottamus ja avoimuus sekä se, ettei töihin tullessa tarvitse stressata. Merkitykselliseksi koettiin myös se, että työyhteisössä kaikki huomioidaan, kaikkia kannustetaan ja kaikki koetaan tärkeiksi. Myös teoreettinen viitekehys tukee työssä viihtymisen ja hyvän työyhteisön tärkeyttä. Luvussa 3.4 kerrottiin, että hyvät ihmissuhteet työpaikalla tukevat merkityksellisesti työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta, terveyttä, hyvinvointia ja oppimista.

4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti, eli tutkimuksen luotettavuus, tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli onko tutkimuksen mahdollisuus antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti, eli tutkimuksen pätevyys, ilmaisee sitä, miten hyvin mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti ovat kuitenkin syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä, joten kvalitatiivisessa tutkimuksessa ne ovat saaneet useita erilaisia selityksiä, jolloin niiden käyttöä pyritään välttämään. (Hirsjärvi ym. 2005, 216-217.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä pitää kuitenkin pystyä arvioimaan. Laadullisissa tutkimuksissa pääasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Koska validius tarkoittaa kuvauksen ja siihen liittyvien selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta, voidaankin kysyä: ”Onko annettu selitys luotettava?”. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkija selittää tarkasti tutkimuksen toteutuksen kaikki vaiheet. (Hirsjärvi ym. 2005, 217.) Tutkijan on pystyttävä selittämään, miten hän on kuvannut ja luo-

kitellut tutkittavien maailmaa juuri niin kuin hän on tehnyt, sekä perustelemaan miksi hän on niin tehnyt. Toinen tutkija saattaa silti päästä eri tuloksiin jos tutkimus toistetaan, mutta sitä ei silti tarvitse pitää tutkimuksen heikkoutena. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.)

Tutkimuksen luotettavuus koskee laadullisessa tutkimuksessa enemmänkin tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia, eli sitä, kuinka luotettavasti tutkija on analysoinut materiaalia. Tutkimuksen luotettavuus koskee esimerkiksi sitä, onko kaikki aineisto otettu huomioon ja onko haastattelut litteroitu oikein. Haastattelun tulos on kuitenkin aina seurausta haastateltavan ja haastattelijan välisestä vuorovaikutuksesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.)

Tutkimuksen validiteetin toteuttamisesta laadullisessa tutkimuksessa on olemassa useiden eri tutkijoiden teorioita. Esimerkiksi Corbinin ja Straussin teoria Hirsjärven ja Hurmeen mukaan ehdottaa, että raportoidessa tutkimuksen tuloksia, voidaan tutkimuksen pätevyyttä varmentaa viittaamalla kirjallisuuteen ja teoreettiseen viitekehykseen. Jotta tutkimuksen eteneminen ei esty, ei kaikelle pidä yrittää löytää vahvistusta kirjallisuudesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 190.)

Tutkielman luotettavuuteen ja pätevyyteen vaikuttaa tutkijan tarkat selvitykset tutkimuksen kulusta ja toteutusympäristöstä sekä haastattelujen toteutuksesta ja kestosta (Hirsjärvi ym. 2005, 217). Opinnäytetyössä teoreettiseen viitekehykseen on viitattu koko tutkielman ajan. Lisäksi haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jotta vastaukset pystyttiin analysoimaan tarkasti. Tutkielman toteutuksen kaikki vaiheet on selitetty yksityiskohtaisesti ja tarkasti, joka myös lisää tutkielman luotettavuutta.

Tutkielman teemahaastatteluun osallistui valituista seitsemästä henkilöstä kuusi, jolloin tulokset saatiin enemmistöltä. Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että kaikki olivat olleet töissä Makeisy yrityksessä sekä entisen, että nykyisen esimiehen aikana. Luotettavuutta lisää siis se, että jokaisella tutkittavalla oli samat lähtökohdat haastatteluun vastattaessa. Haastattelu testattiin etukäteen koehenkilöllä, jotta mahdolliset epäselvät kysymykset saataisiin muokattua tai poistettua. Koehaastattelu myös auttoi haastattelijaa tutustumaan teemahaastattelun toteutukseen ja siihen valittuihin alakysymyksiin paremmin. Näin haastattelija pystyi keskittymään tarkemmin kuuntelemaan haastateltavien vastauksia ja antoi haastateltavien keskittyä totuudenmukaiseen ja vapaamuotoiseen vastaamiseen.

5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä tietoa toimeksiantajalle nykyisten johtamistapojen toimivuudesta. Työn tutkimusongelmaan ”Kuinka Makeisy yrityksen nykyiset henkilöstöjohtamistavat toimivat?” etsittiin vastausta seuraavan kahden tutkimuskysymyksen avulla:

1. Kuinka Makeisyriityksen henkilöstö kokee johtamistapojen toimivuuden entisen ja nykyisen esimiehen aikana?
2. Minkälaiset johtamistavat sopivat parhaiten nykyiselle Makeisyriityksen henkilöstölle?

Työn tutkimusongelmaan saatiin vastaus, sillä teemahaastattelussa ilmeni henkilöstön arviot sekä nykyisen että entisen esimiehen johtamistavoista. Lisäksi saatiin selvitettyä, minkälaiset johtamistavat sopivat parhaiten juuri tälle kyseiselle henkilöstölle kysymällä heiltä haastattelussa, mitkä asiat he itse kokevat tärkeimpinä. Vastaukset analysoitiin ja koottiin ja niistä poimittiin esille kaikkein yleisimmin ilmenneet vastaukset kokonaisuuksiksi. Näiden vastausten perusteella muodostettiin kehitysehdotuksia nykyiselle esimiehelle, jonka henkilökohtaisena tavoitteena oli kehittää omaa johtamistaan.

5.1 Kehitysehdotukset

Haastatteluvastausten analysoinnin jälkeen huomattiin, että entisen esimiehen pakottava ja muuntautumishaluton johtamistyyli ei toiminut Makeisyriityksessä. Nykyisen esimiehen myötä sekä liikevaihto, että erityisesti myös työssä viihtyminen on parantunut. Kehitysehdotuksiakin tuotiin runsaasti esille. Kuviossa 3 esitellään lyhyesti haastatteluvastausten perusteella koottuja kehitysehdotuksia ja -ideoita nykyiselle esimiehelle. Myöhemmin eritellään myös seikat, joissa nykyinen esimies on onnistunut hyvin.



Kuvio 3 Kehitysehdotukset koottuna

Haastatteluvastauksista nousi esille se, että nykyiseltä esimieheltä toivottaisiin enemmän jämäkkyyttä. Jämäkkyudesta puhuttiin useammanakin aihealueen yhteydessä. Muun muassa toivottiin jämäkkyyttä viedä annettuja kehitysehdotuksia ja ideoita loppuun asti sekä myös roh-

keutta sanoa asioista napakammin. Teoria tukee vastauksia siten, että liian joustava johtaja saattaa menettää osan auktoriteetista, jolloin asiantuntijayhteisö saattaa itse ruveta käyttämään enemmän esimiehelle tarkoitettua valtaa ja auktoriteettia (ks. 2.1). Esimerkiksi liiallinen Golemanin yhdistävän johtamistyylin käyttäminen tukee sitä, että jos työntekijöiltä ei jämäkästi vaadita enemmän, saattavat he uskoa, että keskinkertaisuus riittää (ks. 2.3). Myös henkilöstön mielestä on siis tärkeää, että esimiehellä on tehtävän vaatimaa jäämäkkyyttä käyttäällä hänelle suotua auktoriteettia.

Myös palautteesta kysyttäessä moni haastateltava toivoi jäämäkkyyttä ja rohkeutta antaa negatiivistakin palautetta. Liian väljä palautekulttuuri menettää helposti merkityksensä. Jos aina annetaan palautetta mahdollisimman nätisti kierrellen, jää palautteen tärkein sanoma usein kuulematta, jolloin palautteen vaatimaa kehitystä tai muutosta ei tapahdu. Joskus on vain suoraan sanottava jos jokin asia ei toimi ja kuinka se jatkossa tulisi hoitaa. Toisaalta, nykyisen esimiehen tulisi kiinnittää huomiota myös haastatteluissa mainittuun ylikehumiseen: liika kehujen ja tunnustusten antaminen saattaa menettää voimansa, eikä positiivinen palaute taten saavuta täyttä hyötyä. Positiivinen palaute tulisi myös aina antaa syystä eikä vain siksi, että kaikille on annettava palautetta. Positiivisen palautteen yhteydessä pitäisi kiinnittää huomiota myös konkreettisuuteen: mikä tehdyssä asiassa oli hyvää ja miksi onnistuttiin. Näin voidaan ohjata työntekijää toistamaan hyvin tehty työ myös jatkossa. (Ks. 3.2.)

Konkreettisuus nousi esille haastattelujen myötä erityisesti kehityskeskusteluista kysyttäessä. Kehityskeskusteluista toivottiin selkeämpiä ja lyhyempiä ja enemmän tavoitekeskeisiä. Henkilöstö toi esiin haluavansa enemmän konkreettisia asioita, joita pystyy kehittämään, sekä tarkan ja asiakaskeksen suunnitelman, kuinka näitä asioita parannetaan. Kehityskeskusteluja pysyi parantamaan myös suunnitellun ja konkreettisemmän seurannan myötä.

Moni vastaajista koki, että nykyisessä työyhteisössä ei ole minkäänlaista palkitsemisjärjestelmää. Vaikka sitä osa ei edes kaivannut, monet ehdottivat, että palkitsemiskeinoina voisi hyödyntää enemmän yhteistä tekemistä koko henkilöstön kesken. Esimerkiksi yhteisten illanviettojen, aktiviteettipäivien tai työmatkojen koettiin vaikuttuvan työyhteisöön ja motivaatioon positiivisesti. Jos jonkinlainen palautejärjestelmä otettaisiin käyttöön, oli henkilöstön mielestä myös tärkeää, että se olisi kaikille tasapuolinen.

Moni vastaajista toivoi nykyisen esimiehen kiinnittävän enemmän huomiota viestinnässä viestin vastaanottajaan. Osa vastaajista koki, että välillä viestintää on liikaa ja osa viesteistä koettiin myös turhaksi. Vaikka moni viesti koskee koko henkilöstöä, nykyisen esimiehen toivottiin välillä tarkistavan, kenelle viesti oikeasti kuuluu. Myös teoria tukee henkilöstön toivetta, sillä turha viestintä vie kallisarvoista työaika poista muista työtehtävistä (ks. 3.3). Henkilöstö

toivoi myös useammin järjestettäviä koko henkilökunnan palavereja, joihin osallistuisi sekä myyntihenkilökunta, että toimistossa työskentelevät henkilöt.

Vaikka viestinnässä koettiin olevan kehitettävää, vastaajat kokivat sen olevan myös yksi nykyisen esimiehen onnistumisista. Avoin ja tasapuolinen viestintä toimii nykyisen henkilöstön kanssa todella hyvin. Nykyistä esimiestä kiitettiin myös avoimuudesta kaikissa asioissa sekä luottamuksesta työntekijöihin ja heidän osaamiseensa. Yleisen työilmapiirin ja työssä viihtymisen kerrottiin parantuneen huomattavasti etenkin juuri lisääntyneen avoimuuden ja luottamuksen ansiosta. Nykyisen esimiehen kerrottiin delegoivan ja jakavan vastuuta tehokkaasti sekä ottavan kaikki huomioon työyhteisössä. Henkilöstö koki tuntevansa itsensä merkitykselliseksi työyhteisössä. Nykyisellä esimiehellä on hyvä teoreettinen esimiesosaaminen, käytännön esimiesosaaminen tulee vasta kokemuksen kautta.

5.2 Jatkotutkimus

Makeisyrityksessä ei ole aiemmin tutkittu johtamistapojen toimivuutta, joten tarpeita jatkotutkimuksille voisi olla tulevaisuudessakin. Muutaman vuoden kuluttua voisi tehdä jatkotutkimuksen siitä, ovatko tässä opinnäytetyössä esille tulleet asiat toteutuneet ja onko muutoksia työyhteisössä tapahtunut. Lisäksi voisi tutkia kuinka osaaminen on kehittynyt ja onko sillä suoraa vaikutusta esimerkiksi työn tuottavuuteen.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä heräsi myös muutamia muita kysymyksiä, joihin voisi paneutua uusien tutkielmien myötä. Esimerkiksi moni haastatelluista kuvasi, kuinka työssä viihtyvyys on parantunut nykyisen esimiehen myötä. Haastatteluissa nousi esille paljon kysymyksiä, jotka liittyvät laajalti esimerkiksi työhyvinvointiin. Toisena jatkotutkimuksena voisikin tutkia työhyvinvointia ja sen vaikutusta yrityksen tuottavuuteen ja henkilöstön sitoutumiseen, sekä työyhteisön merkitystä työhyvinvointiin. Esimerkiksi voisi selvittää, onko huonolla työhyvinvoinnilla suoraa vaikutusta siihen, kuinka paljon sairauspoissaoloja yrityksessä esiintyy.

5.3 Johtopäätökset

Tutkielmassa kävi ilmi, että nykyisen esimiehen johtamistavat soveltuvat Makeisyrityksen henkilöstölle entisen esimiehen johtamistapoja paremmin. Nykyisen esimiehen ihmisläheinen ja avoin johtamistyyli vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisöön. Kun yrityksen henkilöstö viihtyy työpaikalla, ilmapiiri on avoin ja työntekijöihin luotetaan, on sillä positiivista vaikutusta myös liikevaihtoon ja tulokseen. Paremmat tulokset saavutetaan yhteisillä tavoitteilla. Uuden esimiehen aloittamisen jälkeen Makeisyrityksen liikevaihto onkin lähtenyt taas nousuun (Makeisyrityksen maajohtaja, henkilökohtainen tiedonanto 29.4.2015). Keskeiset tulokset nähdään koottuna kuviosta 4.



Kuvio 4 Keskeiset tulokset koottuna

Tutkielman perusteella luottamus ja viestintä koettiin johtamisen kaikkein tärkeimmäksi ominaisuuksiksi (ks. Kuvio 4). Ilman toimivaa viestintää työyhteisö ei voi kehittyä ja ilman luottamusta ei tapahdu toimivaa viestintää. Iloinen ja hyvinvoiva työyhteisö on tehokkaampi ja saa enemmän aikaan. Työnteosta stressataan vähemmän, kun töissä viihdytään ja siellä on hyvä olla.

Tutkielman toteuttamisen jälkeen mieleen tulee helposti myös vaihtoehtoisia tutkielman toteuttamismahdollisuuksia. Jos tutkimus olisi tehty aikaisemmin, olisiko vastaajilla ollut eri muistikuvat entisestä johtajasta? Entä olisiko nykyinen esimies ehtinyt näyttää kykynsä jo siihen mennessä? Lisäksi jos aineistonkeruumenetelmänä olisi käytetty kvalitatiivisen teema-haastattelun sijaan vaikka kvantitatiivista kyselylomaketta, olisivatko vastaukset olleet yhtä informatiivisia ja totuudenmukaisia? Olisiko silloin ollut mahdollista saada tarpeeksi tietoa ilman henkilökohtaista vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä?

Kaikki seikat huomioon ottaen tutkielman lopputulos oli erinomainen ja valitut tutkimusmenetelmät toimivat ja aineistoa tutkielman tekemistä varten saatiin riittävästi. Tutkielmassa saatiin vastaukset annettuihin tutkimusongelmiin ja -kysymyksiin. Tutkielma on erittäin hyödyllinen toimeksiantajalle, sillä sen avulla toimeksiantajan on mahdollisuus kehittää omaa johtamistaan.

5.4 Oma kehittyminen

Opinnäytetyössä suurin haaste oli aloittaminen ja aikataulussa pysyminen. Tapaaminen toimeksiantajan kanssa sovittiin melko myöhään ja vasta sen jälkeen, kun opinnäytetyöprosessi oli alkanut. Aiheen muodostaminen tuntui työläältä ja sen kokoaminen tiiviiksi ja suppeammaksi kokonaisuudeksi oli erittäin haastavaa. Alussa tuntui, että aiheita oli useita, joista oli vaikeaa karsia ylimääräiset osat pois. Aiheen lopullisen muodostumisenkin jälkeen alkuun pääseminen kirjoittamistyössä oli erittäin vaivalloista, sillä työ kokonaisuudessaan tuntui todella laajalta ja isolta projektilta, jollaista en koskaan aikaisemmin ollut tehnyt.

Kuitenkin alkuun pääsemisen haastavuuden jälkeen työ alkoi edetä omalla painollaan. Teoreettiseen viitekehykseen oli helppo löytää lähdekirjallisuutta ja sen kokoaminen tuntui luontevalta. Teoreettista viitekehystä kirjoittaessa opin paljon uusia asioita johtamisesta ja esimiestyöstä. Olen itse todella kiinnostunut opinnäytetyön aihealueesta, joten intoa työn tekemiseen alkoi löytyä entistä enemmän. Muistan innostuneena kertoneeni läheisilleni, kuinka hassua onkaan, että alun vaikeuksien jälkeen minun tekee jopa mieli kirjoittaa koko ajan. Sain myös paljon lisää motivaatiota siitä, että tiesin työn olevan hyödyllinen oikealle asiakasyritykselle.

Alkuperäisessä aikataulutuksessa pysyin hyvin. Koko ajan sai kuitenkin tehdä töitä sen eteen, että aikataulusta ei lipsunut. Erityisesti haastattelujen aikatauluttaminen tuntui aluksi todella haastavalta, sillä haastatteluja en ole koskaan aikaisemmin tehnyt tässä mittakaavassa. Lisäksi en osannut yhtään ennakoida, minkälainen työmäärä haastatteluista kertyneistä materiaaleista lopullisesti tulisi. Tämän vuoksi ne toivat oman haasteensa aikataulussa pysymiseen. Myös kotona työn tekeminen itsenäisesti oli välillä haastavaa. Erittäin tärkeäksi koin kuitenkin mahdollisuudet keskusteluihin aiheesta ohjaajan, muiden opiskelijoiden ja läheisten kanssa. Myös toimeksiantajan kanssa kommunikointi oli vaivatonta ja sain nopeasti vastauksia mieltä askarruttaviin, kohdeyritystä koskeviin kysymyksiin.

Haastattelutilanteita jännitin todella paljon etukäteen. Vaikka olen itse sanavalmis henkilö, minulla ei ollut kokemusta haastattelujen pitämisestä, joten en tiennyt yhtään mitä odottaa. Tein kuitenkin autenttiselta tuntuvan koehaastattelun, joka auttoi paljon haastatteluihin valmistautumisessa. Onneksi suurin osa haastateltavista oli todella sanavalmiita, eikä vastauksia tarvinnut kaivaa sen enempää. Jokainen haastattelu eteni melko lailla omalla painollaan ja tuntui, ettei minun tarvinnut niitä paljoakaan johdatella. Kokemuksena varsinkin teema-haastattelun toteuttaminen oli uusi ja erittäin mielenkiintoinen. Olen varma, että tästä on hyötyä minulle myös tulevaisuudessa.

Koen opinnäytetyön olevan onnistunut. Siinä on kattavasti, mutta yksinkertaisesti tiivistettynä tärkeimmät johtamiseen, esimiestyöhön ja henkilöstön johtamiseen liittyvät seikat. Olen itse opintojeni alusta alkaen halunnut erikoistua opinnoissani nimenomaan johtamiseen, joten opinnäytetyön tekeminen samasta aiheesta tuntui erittäin luontevalta. Uskon, että kun opinnäytetyön aihe kiinnostaa tekijää, saa siitä itsekkin enemmän irti. Opin valtavan määrän tietoa johtamisesta ja sen eri osa-alueista ja olen jo päässyt soveltamaan niitä oikeassa elämässä. Opinnäytetyön tekemisen jälkeen kiinnostukseni aiheeseen on kasvanut entisestään ja olen varma, että pystyn tätä kokemusta hyödyntämään myös käytännön työelämässä.

Itse olen opinnäytetyöhöni erittäin tyytyväinen. Koen, että annoin parhaimman mahdollisen panokseni työhön ja olen varma, että myös toimeksiantajan nykyinen esimies kokee opinnäytetyön hyödyllisenä oman esimiestyöskentelynsä kehittämisessä. Opinnäytetyössä päästiin asetettuun tavoitteeseen ja optimaalisin johtamistapa juuri tämän Makeisyrityksen Suomen henkilöstölle on löytynyt.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOYpro.

Bogardus, A. 2004. Human Resources JumpStart. San Francisco: SYBEX. [Verkkojulkaisu].
<http://site.ebrary.com.nelli.laurea.fi/lib/laurea/reader.action?docID=10131913>

Cambridge Dictionaries Online. 2015. Business English. Viitattu 25.3.2015.
<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/job-satisfaction>

Cuddy, A., Kohut, M. & Neffinger, J. 2013. Connect, Then Lead. Harvard Business Review. July 2013. Viitattu 4.3.2015. <https://hbr.org/2013/07/connect-then-lead/ar/1>

Finkelstein, S. & Fishbach, A. 2012. Tell Me What I Did Wrong: Experts Seek and Respond to Negative Feedback. Journal of Consumer Research, Vol. 39, No. 1 June 2012. Viitattu 3.3.2015. <http://www.jstor.org/stable/10.1086/661934>

Goleman, D. 2000. Leadership That Gets Results. Harvard Business Review, March - April 2000, 78-90, Reprint Number. Viitattu 2.4.2015.
http://www.haygroup.com/downloads/fi/Leadership_That_Gets_Results.pdf

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.

Hirvikorpi, H. 2012. Uusi esimies - näin vältät sudenkuopat. Viitattu 9.4.2015.
<http://www.uratie.fi/tyonhakija/artikkelit/article2152504.ece>

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Edita.
<http://library.ellibs.com.nelli.laurea.fi/book/9789513762582?language=fi>

Jabe, M. 2012. Älä pelkää vallankäyttöä. Viitattu 9.4.2015.
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/ala+pelkaa+vallankaytto/a2156053>

Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Helsinki: Tammi.

Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan. Helsinki: Tammi.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2014. Onnistu esimiehenä. 12. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.

Kasslin-Pottier, H. 2009. Reilu ja rohkea esimies. Helsinki: Yrityskirjat.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finva. [Verkkojulkaisu].
<http://library.ellibs.com.nelli.laurea.fi/book/9789525684636?language=fi>

Kotter, J.P. 1990. A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: Free Press.

Meyer, J. & Allen, N. 1991. A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1/1 1991, 61-89. [Verkkojulkaisu]. Viitattu 2.4.2015. http://cyb.ox.or.kr/lms_board/bbs_upload/%C1%B6%C1%F7%B8%F4%C0%D4-%B1%B9%BF%DC%B3%ED%B9%AE.pdf

MindTools. 2015. Leadership Styles. Choosing the Right Approach for the Situation. Viitattu 7.4.2015. http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm

Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen. Käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR: arjen henkilöstöjohtamista. 2. painos. Helsinki: Infor.

Mourtada, R. 2011. Beware of too much praise from the boss. The Globe and Mail. Viitattu 21.4.2015. <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/small-business/sb-managing/human-resources/beware-of-too-much-praise-from-the-boss/article4260674/>

Poutanen, P. 2011. Voiko (sähköposti)viestintää olla liikaa? Viitattu 9.4.2015. <http://organisaatioviestinta.com/2011/12/01/voiko-sahkopostiviestintaa-olla-liikaa/>

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Porvoo: Edita.

Seppälä, E. 2014. The Hard Data on Being a Nice Boss. Harvard Business Review. Viitattu 4.3.2015. <https://hbr.org/2014/11/the-hard-data-on-being-a-nice-boss>

Suomen akatemia. 2011. Työssä viihtyminen on ajatuksena uusi. Viitattu 7.4.2015. <http://www.aka.fi/fi/A/Suomen-Akatemia/Mediapalvelut/Ajankohtaiset-uutiset/Tyossa-viihtyminen-on-ajatuksena-uusi/>

Suomisanakirja. 2015. Sivistyssanakirja. Viitattu 25.3.2015. <http://www.suomisanakirja.fi/viihtya>

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Tugend, A. 2013. You've Been Doing a Fantastic Job. Just One Thing ... New York Times. April 6, 2013, B5. Viitattu 3.3.2015. http://www.nytimes.com/2013/04/06/your-money/how-to-give-effective-feedback-both-positive-and-negative.html?_r=0

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Edita. <http://library.ellibs.com.nelli.laurea.fi/book/9789513752705?language=fi>

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Edita. <http://library.ellibs.com.nelli.laurea.fi/book/978-951-37-6411-1?language=fi>

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen - Haasta itsesi. Porvoo: WSOY.

Kuviot

Kuvio 1 Johtamisen osaamispuu	12
Kuvio 2 Palkkiot ja kannustimet palkitsemisjärjestelmässä	18
Kuvio 3 Kehitysehdotukset koottuna	36
Kuvio 4 Keskeiset tulokset koottuna	39

Taulukot

Taulukko 1 Golemanin kuusi tilannesidonnaista johtamistyyliä.	11
Taulukko 2 Asioiden ja ihmisten johtaminen	23
Taulukko 3 Esimiesosaaminen.....	24
Taulukko 4 Vastuun ja työtehtävien jakaminen.....	26
Taulukko 5 Sisäinen viestintä	27
Taulukko 6 Palaute ja kehitysideoiden esittäminen.....	29
Taulukko 7 Motivointi ja palkitseminen	31
Taulukko 8 Työssä viihtyminen	33

Liitteet

Liite 1 Haastattelulupa.....	47
Liite 2 Teemahaastattelun runko.....	48

Liite 1 Haastattelulupa

Haastattelulupa

17.3.2015

Opinnäyteyöni tavoitteena on kerätä tietoa johtamistapojen toimivuudesta ennen ja jälkeen yrityksessä tapahtunutta organisaatiomuutosta. Tarkoituksena on selvittää kuinka toimivina henkilöstö pitää nykyisiä johtamistapoja verrattuna edellisen esimiehen johtamistapoihin ennen organisaatiomuutosta ja tutkia mikä johtamistapa on optimaalisin nykyiselle henkilöstölle.

Haastattelu nauhoitetaan ja haastattelu kestää noin 30 minuuttia. Tulosten avaamisessa on mahdollista, että käytän yksittäisiä lauseita esimerkkeinä, mutta ilmaisen ne täysin nimettöminä, eikä niitä voi liittää vastaajan henkilöllisyyteen.

Opinnäytetyön haastatteluissa ja tuloksissa ei tule esille haastateltavan henkilöllisyyttä. Minulla on vaitiolovelvollisuus ja opinnäytetyön valmistumisen jälkeen haastattelumateriaalit ja nauhoitteet hävitetään.

Suostun haastatteluun ja hyväksyn haastattelun nauhoituksen.

Haastateltava

Haastattelija

Elina Andstén

Liite 2 Teemahaastattelun runko

Teema 1: Esimiestyö ja johtaminen

1. Asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen
 - a. Oliko entinen tai nykyinen esimiehesi enemmän keskittynyt asioiden tai ihmisten johtamiseen?
 - b. Kumman sinä itse koet paremmaksi tai tärkeämmäksi?
2. Esimiesosaaminen
 - a. Onko entisen ja nykyisen esimiehesi osaamisessa jotain eroja?
 - b. Oliko entisellä ja onko nykyisellä esimiehelläsi halu ja tahto toimia esimiehenä?
 - c. Mitä asioita omasta mielestäsi liittyy hyvään esimiesosaamiseen?
3. Vastuun ja työtehtävien jakaminen
 - a. Miten entinen ja nykyinen esimiehesi hoitivat vastuiden ja työtehtävien jakamisen?
 - b. Minkälainen on paras tapa jakaa vastuuta ja tehtäviä?

Teema 2: Henkilöstön johtaminen

4. Sisäinen viestintä
 - a. Minkälaisia viestintäkanavia entinen ja nykyinen esimiehesi käyttävät ja miten ne toimivat? Oliko/Onko viestintä riittävää?
 - b. Mikä on paras viestintäkeino sinulle?
5. Palaute
 - a. Minkälainen palauteilmapiiiri teillä oli entisen esimiehen kanssa ja on nyt nykyisen esimiehen kanssa?
 - b. Saitko/Saatko tarpeeksi palautetta?
 - c. Oliko/Onko sinun helppo antaa palautetta esimiehelle?
 - d. Käydäänkö teillä kehityskeskusteluja? Oliko niissä eroja entisen ja nykyisen esimiehen välillä? Oliko/onko seurantaa?
 - e. Minkälainen on sinun mielestäsi hyvä kehityskeskustelu?
 - f. Oliko/onko teillä mahdollisuus esittää omia ideoita ja ehdotuksia toiminnan ja työyhteisön kehittämiseen?
 - g. Koetko, että sinulle on tärkeää että sinun on mahdollisuus kertoa omia ideoita ja kehitysehdotuksia?
6. Motivointi ja palkitseminen
 - a. Millä tavoin entinen ja nykyinen esimiehesi motivoi sinua työssä?
 - b. Mitkä ovat sinulle itselle tärkeitä motivoinnin keinoja?
 - c. Minkälaisia palkitsemiskeinoja entinen ja nykyinen esimiehesi käyttivät?
 - d. Mikä on paras keino omasta mielestäsi palkita sinua hyvästä työstä?
7. Työssä viihtyminen
 - a. Koitko, että työssä viihtymisessä oli eroja entisen ja nykyisen esimiehen aikana?
 - b. Mitkä on sinun mielestä hyvän työssä viihtymisen tärkeimpiä tekijöitä?